THE MINTO PYRAMID PRINCIPLE

SELF-STUDY COURSE WORKBOOK



麦肯锡40年经典培训教材！

麦肯锡思考宗师亲自传授，
掌握思考竞争力、提高商业写作力的逻辑课！

金字塔原理 2

实用训练手册

〔美〕芭芭拉·明托◎著　罗若苹◎译

南海出版公司

THE MINTO PYRAMID PRINCIPLE

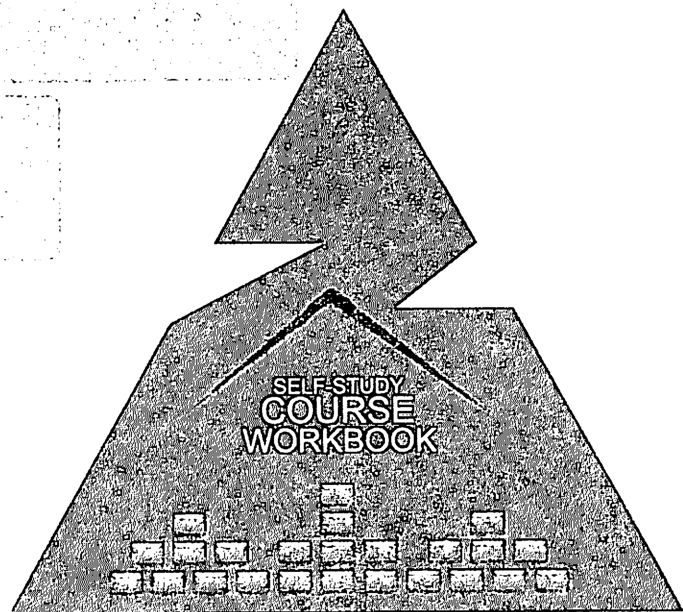
SELF-STUDY COURSE WORKBOOK

芭芭拉·明托

毕业于哈佛大学，麦肯锡公司第一位女咨询顾问。

传授金字塔原理40年，帮助政府、企业、高校等各界人士写作商务文章、复杂报告和演示文稿，曾为美国、欧洲和亚洲众多企业及哈佛大学、斯坦福大学等讲授金字塔原理。

责任编辑：魏　玲
特邀编辑：彭　展
出　　品：北京读书人
www.readers.com.cn
团购热线：（010）68423599-226
封面设计：POPULAR 水玉银文化
shuiyuyin@yahoo.cn



金字塔原理②

实用训练手册

〔美〕芭芭拉·明托◎著　罗若苹◎译

THE MINTO PYRAMID PRINCIPLE

南海出版公司

目录

第 4 篇 如何提炼思想

金字塔原理课程介绍

有人付费请你进行研究的一个缺点是，你迟早得把自己的研究以书面方式呈现出来。虽然我们在生产与运输上的科技不断进步，但仍免不了需要一个活生生的人坐下来，写出一份令人信服的报告、说明、提议或记录。

然而，对某些人而言，“写下来”这个动作是个让人心情沉重的要求——因为这代表不断地熬夜与不停地修改。如果你曾期望能够找到一种方法，可以让你节省写作的时间，帮助你修改作品，甚至能让你把沟通复杂的思想变成令人愉悦的工作，那么这个课程就是为你而设的。

但这并不是说撰写一份报告是件轻松容易的事，它并不容易。问题在于我们的心态。一般人若不先把构想说出来或是写下来，很少能清楚知道自己在想什么。也就是说，如果不能事先想清楚思绪彼此之间的关系，就无法简洁地陈述出来。因此，靠写作沟通复杂的观点是一种循环性的活动，首先你必须写下大致的构想，然后再加以修饰，以期能准确表达你的思想。其中要小心的是，不要落入重复的陷阱。

为避免这个现象，你必须从两个角度切入：就是要把思想的起始、发展及它们之间的关系，与对用词是否精确的关注分开来。金字塔原理所要教导你的是，在把思想写定之前，要确实掌握正确的架构。

这个原理的内容是，意思清楚的文章总是符合金字塔结构。在这个结构里，思想以几种合乎逻辑的方法组成（纵向的关系与横向的关系），因此，在其中可以找出几种通用原则。想要清楚地表达的关键在于，开始撰写之前，先以金字塔的模式架构你的思想，然后仔细检查其中的逻辑，如此才能依照明确的程序把金字塔的构想转化成读者或听众很快可以了解的文字。

你可以通过本书中所提供的练习题来学会各种技巧。本书包括 4 个部分 6 大练习，可以帮助你厘清心中的想法，并强化架构思想的能力。

- 为什么金字塔结构是能组织作者的思想并让读者清楚了解其中意思的理想架构？
- 金字塔原理如何帮助你找出思想之间的纵向关系？
- 如何把不同思想横向联系起来？
- 序言如何帮助你找出文章的中心？
- 建立金字塔结构需要遵循的步骤。
- 培养一种技巧，确保金字塔结构里的思想分类能反映出人们的有效思考。

在进行本书中各项习题演练的同时，我们建议你参考《金字塔原理》一书中相关的章节。请持续做练习，一直到你确定自己掌握了其中的技巧。这种深入的反省和认真的练习会有助你轻松愉快地去学习写作。

快乐学习吧！

芭芭拉·明托

图解金字塔原理课程概念

❶ 序言就是告诉读者一个他已经知道的故事。

❷ 大部分的文章回答以下 4 类问题之一。

❸ 在最上方论点之下只有 3 个可能的问题。

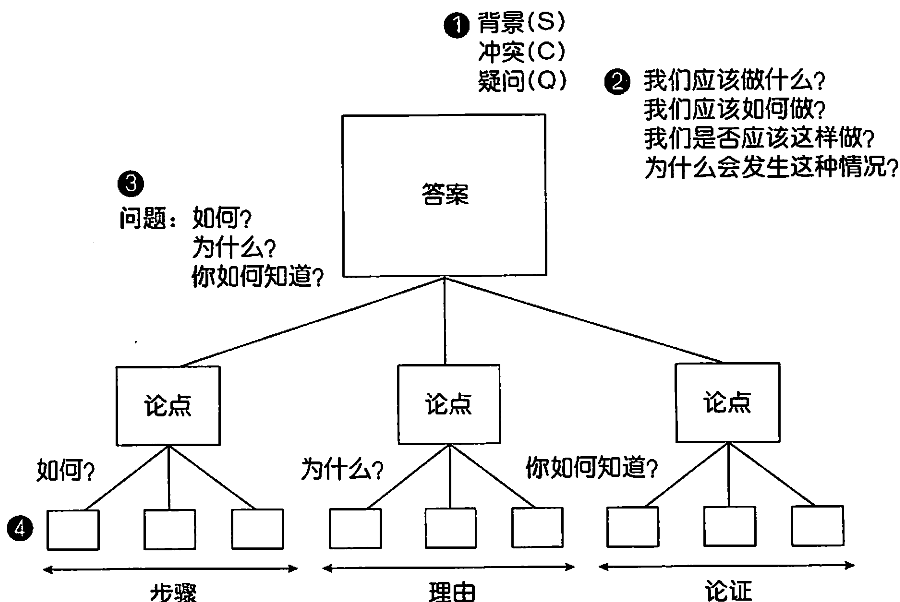
❹ 在金字塔结构内加入纵向关系以引导疑问/回答式对话：

若是“如何”，则属“步骤”；

若是“为什么”，则属“理由”；

若是“你如何知道”，则属“论证”；

若是“如何”和“为什么”两者，则属演绎。



一旦你决定金字塔结构中的某个论点，它在读者的心中会自动引起一个问题，而你必须以下列的方式回答：

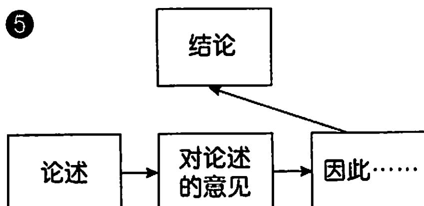
- 可以是演绎推理；
- 或者是归纳推理。

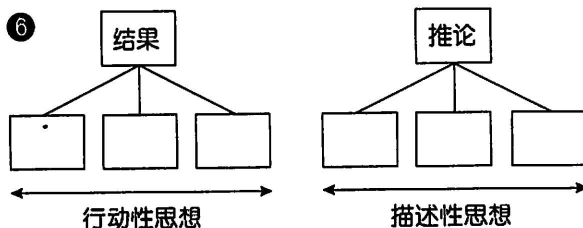
❺ **在演绎推理中，每一个思想均由前一个思想导出。**

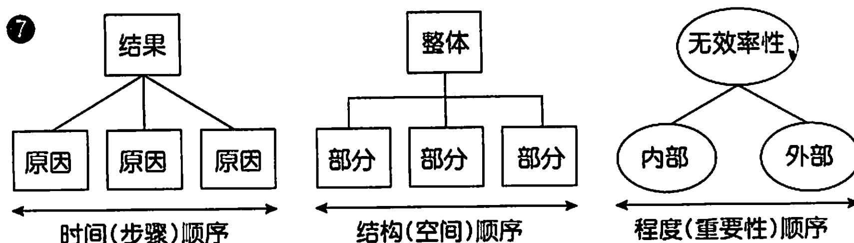
❻ **在归纳推理中，不同的思想间具有共性。**

对于一系列**行动性思想**的总结，其实就是采取这些行动的结果；对于一组**描述性思想**的总结，就是从论述的主语、谓语或隐藏在论述间的含义等之间的共性所得出的推论。

❼ 3 个逻辑顺序。







第1篇

为什么要用金字塔结构

练习 1

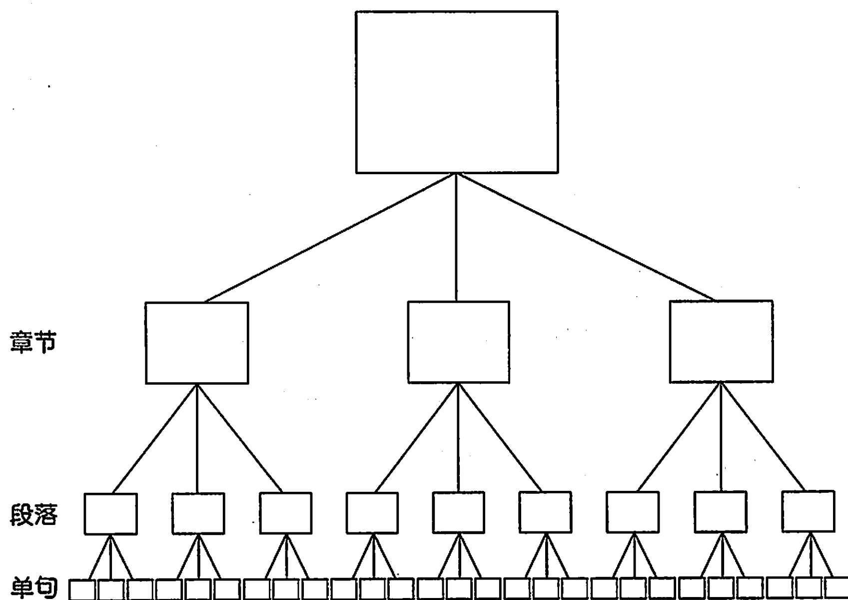
了解基本概念

在《金字塔原理》第 1 章中，我曾解释过，金字塔结构是安排组织思想的理想架构，只要你掌握写作的精确过程，就能让读者充分理解你表达的思想。同时，它也显现出下列特点：

- 清楚的文章结构总是呈现金字塔形，自上而下表达。
- 各思想组之间的关系必须遵守金字塔原则。
- 读者一定要掌握金字塔结构才能了解文章的含义。

如果你想学会建立自己的金字塔结构，请确定你已经理解以上这些观点了。以下 3 组练习可以帮助你做到这一点。

思考是归类分组的过程



练习1A

找出结构

清楚的写作结构多半是由金字塔形的观点所组成

如果文章采用的不是金字塔结构，一般所传达的信息就会比较模糊。以下几个例子可以说明这一点：

请仔细阅读每个例子及其金字塔结构，你可以看到文字如何与结构互为呼应。而每个范例中都有未修饰的原文及经金字塔结构润饰后的文章，当你进行比较的时候，你会发现重写过的例子比原文更容易理解。

同时你也会清楚地发现，如果陈述论点的字比较少，金字塔结构则更易于人们掌握。当你开始建立自己的金字塔结构时，这个技巧会很有用。

练习：观察金字塔的结构是如何显示出更清楚的讯息的。

Ex. 1A–1

电话讯息

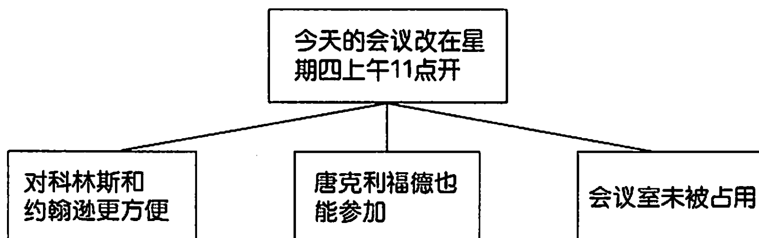
原文

约翰·科林斯来电话说他不能参加下午 3 点的会议了。哈尔·约翰逊说他不介意晚一点开会，明天开也可以，但明天 10:30 以前不行。唐克利福德的秘书说，唐克利福德明天晚些时候才能从法兰克福赶回来。会议室明天已经有人预订了，但星期四没有人预订。会议时间定在星期四上午 11 点似乎比较适合。您看行吗？

科林斯今天不行 约翰逊明天 10:30 以后可以 唐克利福德星期四以前不行	会议室星期三无法预订 星期四可以预订	星期四上午 11:00 开会可以吗

修正后

今天的会议可以改在星期四上午 11 点开吗？因为这样对科林斯和约翰逊都比较方便，唐克利福德也能参加，并且本周只有这一天会议室还没有被预订。



练习：观察金字塔的结构是如何清楚地表达思想的。

Ex. 1A–2

零售价调查备忘录

原文

收件人： 日期：

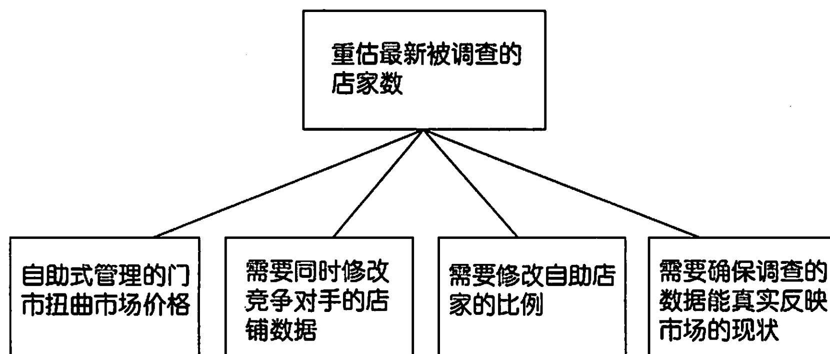
发件人： 主题：零售价调查

在 4 月 23 日的信件中，我们提出两点改进石油零售价调查的意见。除了这些想法之外，我们还建议重估最新被调查的店家数。目前我们调查的多是自助式管理的店铺（包括加油站、杂货店等），这些调查结果会影响市场的实际价格。在我们调查的 705 家 Arc 加油站中，只有 243 家（比例为 34%）店被归类为“A”级或是长期绩优店。这些店都销售兴旺，而这里的竞争也最激烈，因此我们认为这 34%的店并不能反映市场的实际价格。事实上，我们建议只考虑“A”级店铺。显然，如果我们修改被调查的 Arc 加油站，我们也必须修改竞争对手的店铺数据，并使之有可比性。

最后，我们建议将计划中自助店的比例由 50%改为 70%，如此比较符合目前的市场现状。

零售价调查的重要性日益显著，因此我们必须采取行动，以确保所调查的资料能真实反映市场的现状。

感谢你的协助。



修正后

收件人： 日期：

发件人： 主题：零售价调查

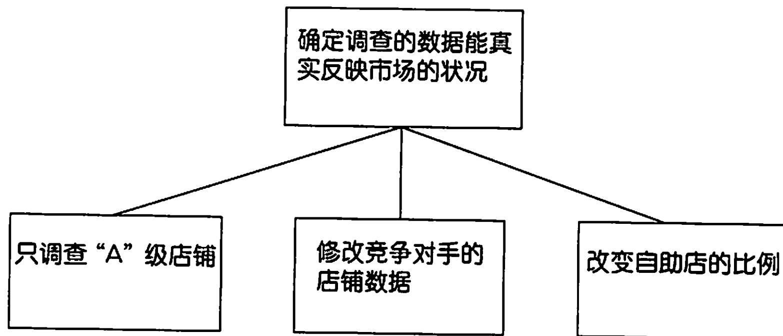
诚如你所知道的，零售价调查的重要性日益显著，使得我们必须确保所调查的数据能真正反映市场的现状。为了达到这个目的，我们建议重估最新被调查的店家数，以便确定调查的数据能真实反映市场的状况。具体做法如下：

1. **只调查"A"级店铺。**目前我们调查的多是自助式管理的店铺（包括加油站、杂货店等），而这样的做法有可能扭曲市场价格。在我们所调查的705家Arc加油站中，只有243家（比例为34%）被归类为"A"级店铺（即长期绩优店铺）。这些店铺有很好的销售额，而竞争也最激烈。若只调查34%的店铺，将使得我们无法了解在主要市场中我们实际的价格情况。

2. **修改竞争对手的店铺数据。**很明显，如果我们修改调查的店铺，也要同时修改竞争对手的店铺数据，使之有可比性。

3. 改变自助店的比例。将计划中自助店的比例由 50%改为 70%，这
个数字比较符合现状。

感谢你的协助。



练习：观察金字塔的结构是如何清楚地表达思想的。

Ex. 1A-3

电子档案管理之分析报告

原文

电子档案管理

尽管使用电子文件很有效率，但是在实际操作和成本效益上，电子文件仍有些问题。采用电子档案管理的问题有：

1. 公司方面

a. 公司无法负担保管文件（信息）的责任。

b. 系统的档案分享需要配合作业的改变。

c. 公司并未考虑到处理文件产生的费用。

d. 电子档案管理属于公司营运概念，而不只是工作自动化。

2. 信息索引的需求

a. 索引标准很关键——“新的功能”。

b. 人们无法忍受索引的角色只是一个附加功能，而与文件的生成或接收（如 E-mail）无关。

c. 对索引 / 检索的内容分析需求很大。

3. 技术

a. 不能满足每个工位的使用。

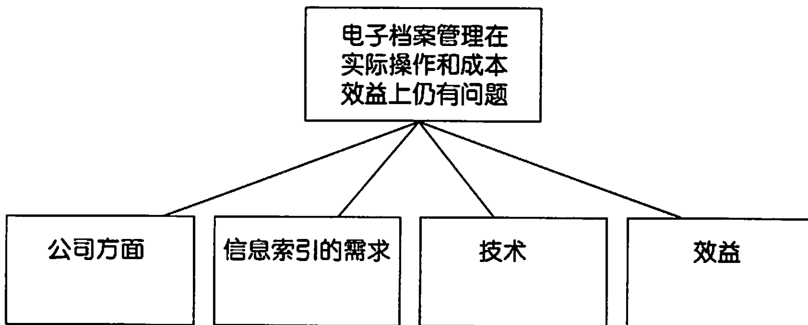
b. 在个人使用档案时存在着潜在的风险。

4. 效益

a. 成本绩效和功能不能满足实际的需求。

b. 企业没有急迫的需求，而且电子档案管理会产生许多支出。

c. 决策者认为档案管理不是个问题。

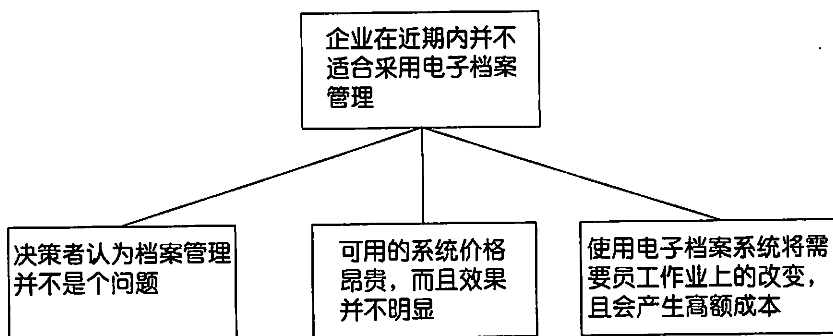


修正后

电子档案管理

企业在近期内并不适合采用电子档案管理。

1. 决策者认为档案管理并不是个问题。
   - 他们没有意识到真正的成本支出。
   - 因为公司内的既有制度，他们无法注意到这个现象。
2. 可用的系统价格昂贵，而且效果并不明显。
3. 使用电子档案系统将需要员工作业上的改变，且会产生高额成本。
   - 员工不想改变原有的档案操作方式。
   - 员工不想分享档案。
   - 员工不想检索档案。



练习 1B

学习金字塔原则

各思想组之间的关系必须遵守金字塔原则

如果说文章中的思想一定要符合金字塔的结构，那么你可以设定一些原则用来定义各思想组之间的关系。不论文章的主题为何，以下这些原则皆可适用。

原则 1：文章中任意一个层次上的思想是对其下一层次思想的总结概括。

原则 2：每组中的思想必须属于同一个逻辑范畴。

原则 3：每组中的思想必须按照逻辑顺序来组织。

因此，在你开始写作之前，你可以先把思想套用到金字塔的结构内，看是否符合这些原则。如果有任何一个原则不符合，则代表你的想法不是无效就是不完整。于是，在你进行沟通之前，你便能先行修补这个漏洞。

以下是我们刚刚讨论过的 3 个例子。你可以试着找找看每个例子中没有符合哪些原则。

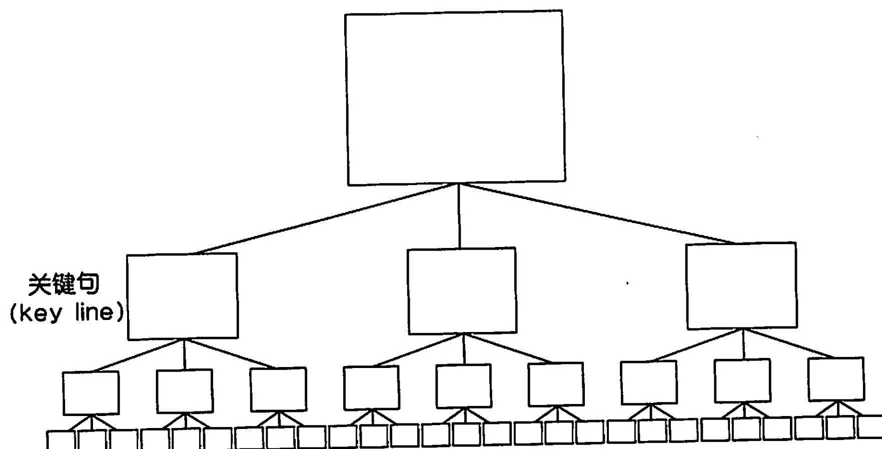
解答在本书第 265 页。

各思想组之间的关系必须遵守3个原则

原则 1： 文章中任意一个层次上的思想是对其下一层次思想的总结概括。

原则 2： 每组中的思想必须属于同一个逻辑范畴。

原则 3： 每组中的思想必须按照逻辑顺序来组织。



练习：厘清原文的问题。

Ex. 1B-1

电话讯息

原文

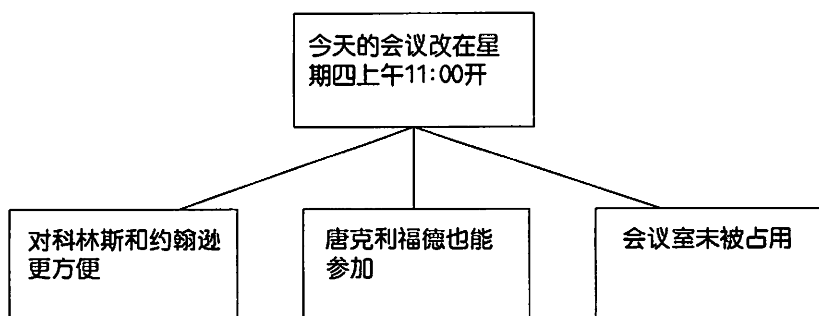
科林斯今天不行 约翰逊明天 10:30 以后可以 唐克利福德星期四以前不行	会议室星期三无法预订，星期四可以预订	星期四上午 11:00 开会可以吗

☐ 原则 1：任意一个层次上的思想并不是对其下一层次思想的总结概括。

☐ 原则 2：每组中的思想不属于同一个逻辑范畴。

☐ 原则 3：每组中的思想没有按照逻辑顺序来组织。

修正后

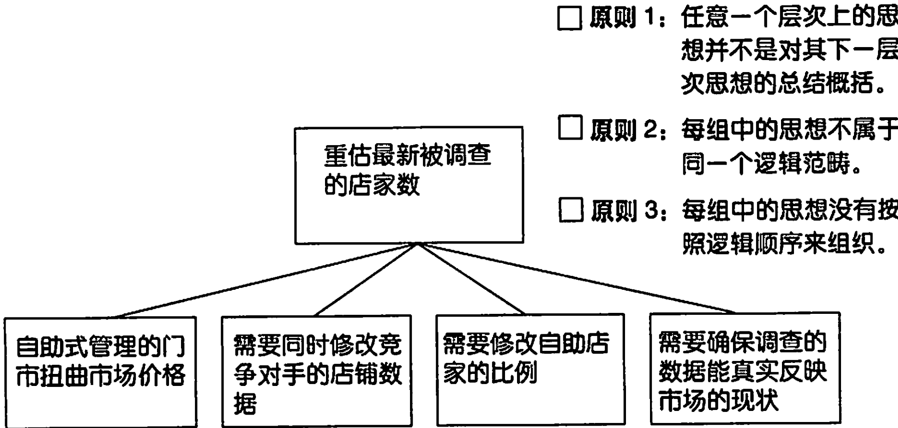


练习：厘清原文的问题。

Ex. 1B-2

零售价调查备忘录

原文

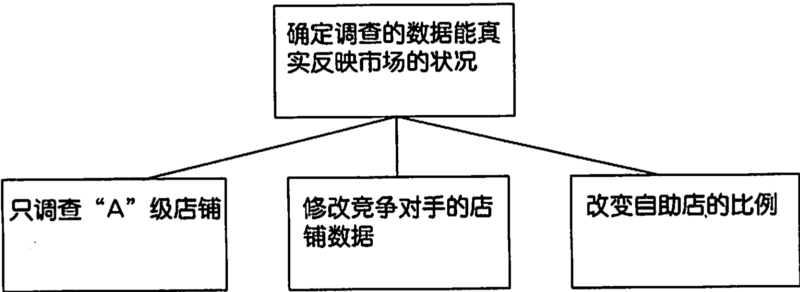


□ 原则 1：任意一个层次上的思想并不是对其下一层次思想的总结概括。

□ 原则 2：每组中的思想不属于同一个逻辑范畴。

□ 原则 3：每组中的思想没有按照逻辑顺序来组织。

修正后



练习：厘清原文的问题。

Ex. 1B-3

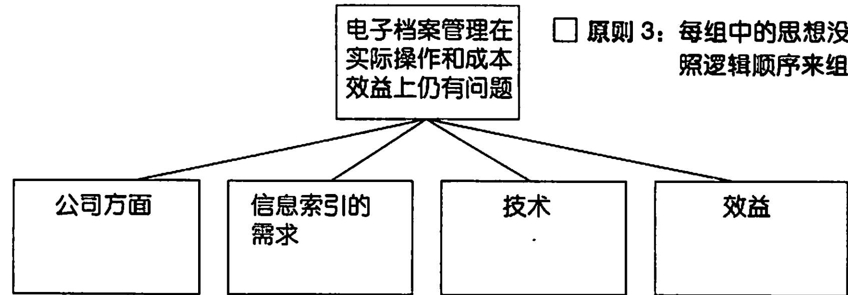
电子档案管理之分析报告

原文

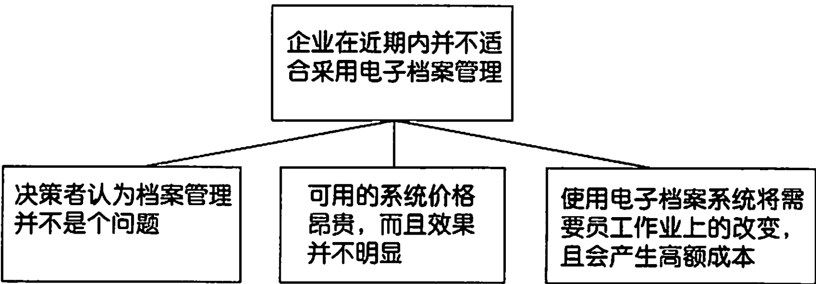
☐ 原则 1：任意一个层次上的思想并不是对其下一层次思想的总结概括。

☐ 原则 2：每组中的思想不属于同一个逻辑范畴。

☐ 原则 3：每组中的思想没有按照逻辑顺序来组织。



修正后



练习1C

掌握文章思想

读者一定要先掌握金字塔结构，才能掌握文章的思想

一旦你清楚地知道自己要表达的是什么，就可以与读者进行沟通了。一般而言，先由金字塔结构的顶端开始，然后依次向下推演。当然，你免不了会以文字包装整个思想结构，增加其中的感情、趣味，甚至是优雅的气息。但是由于读者一定要先掌握金字塔的结构，才能掌握文章的思想，所以你应该把金字塔结构当做写作大纲，方能掌握文脉。

一般人们会使用各种方式来包装文章的结构，增加题材、界定各种条件、暗示各种观点，而非直截了当地陈述。人们或者以不同的字眼不断诉说相同的事情，甚至改变原来金字塔结构中的顺序来陈述观点。因此，你一定要掌握的关键技巧是，如何看出文章的结构，读出作者真正想要提供的信息。

以下有 4 段摘录，由简至繁，你可以通过它们进行练习，以掌握其中的结构，试试看是否能掌握每个例子中所透露的信息。请剪下“附录”页的标签内容，贴入方框内。

解答在本书第 265 页。

练习：剪下每个论点，然后贴在适当的方框中。

Ex. 1C-1

人事系统

一般业绩卓著的公司的 CEO 往往也是公司内真正的人事主管。一般的 CEO 所做的事与这些公司的 CEO 所做的之间有极大的差异。首先，他们充分参与企业的运作，了解基层人员在做的事。其次，他们对质量的要求非常高，他们了解优秀是怎么一回事，而且他们分辨得出孰优孰劣。的确，对许多 CEO 而言，最大的问题是他们无法分辨优劣，因此不知道该要求多高的质量才是合理的。最后，他们确保负责最重要工作的人员具有岗位所必需的素质。

【出处】

GUILLERMO G. MARMOL AND R. MICHAEL MURRAY，JR.

Leading from the Front

The McKinsey Quarterly 1995，Number 3



练习：剪下每个论点，然后贴在适当的方框中。

Ex. 1C-2

法国的真相

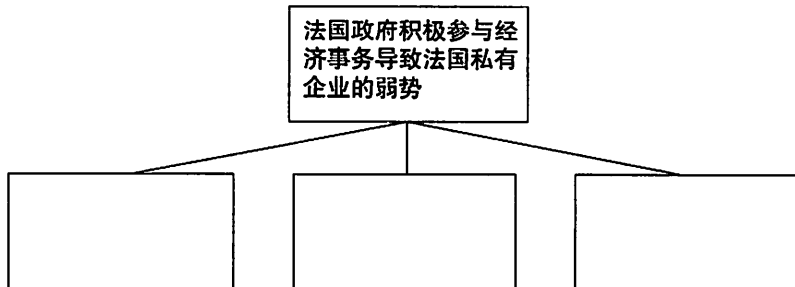
法国政府之所以积极参与经济事务，与其国内私有企业的弱势和大企业无法独力产生竞争优势互为因果。也就是说，在历史发展中，法国政府在极权统治时故意通过税收和专卖制度掌控私有企业，造成法国私有企业的创新和组织能力弱化。但是在其后的岁月中，这种薄弱的开创精神又变成了政府恢复介入的理由，政府企图激活谨慎而缺乏创新的私有企业。国家介入的意图造成了私有企业持续的依赖心理。这个问题在20世纪社会主义政府执政时变得更复杂，为了意识形态的理由，即使私有企业可以自食其力政府也想将它们国有化。而后上台的保守的政府又基于类似的意识形态理由，想把这些公司民营化。

【出处】

FRANCIS FUKUYAMA

Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity

The Free Press 1995



练习：剪下每个论点，然后贴在适当的方框中。

Ex. 1C-3

1860 年的工作氛围

从 1800 年到 1860 年，美国工程师为了应付特殊的环境，比大多数人更努力工作。

他们努力工作的原因是他们面临着极大的挑战，几乎要从零开始，最后要把工作做好。他们发现自己身处在危险的情境中，距离失败只有咫尺之遥，因而不得不努力工作。建造运河、铁路——在这个国家中不断出现的新事物——需要大量的资金和管理技术，但是这两者都是紧缺的，所以他们必须要有坚定的意志和努力工作的精神。

他们必须努力工作的原因是因为在工业发展的早期，无论是齿轮装置、蒸气配件、螺旋桨轴，还是简单如火炉的炉篦都无法顺畅运作。这些问题都不是能够放任不管等待他人进行维修的；而是要 24 小时内就得立刻修复所有问题。由于他们要处理各种事务，所以得努力工作，包括建造长达 300 英里的运河、处理正在溶化的金属等，这些问题都是从未遇过的。

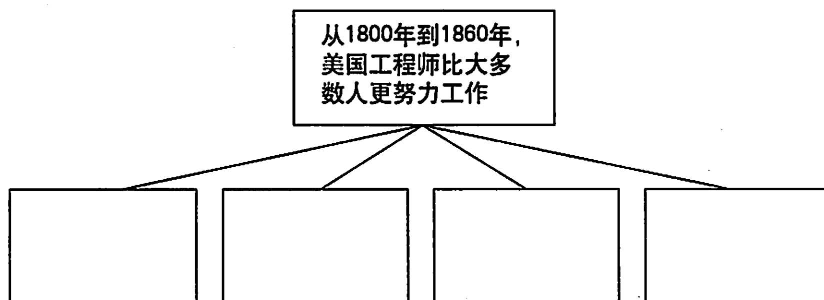
很少有人能了解他们面对的困难和付出的努力，有时这种困难是难以想象的，因为他们脱离了原先的生活模式和传统的作业方式。而他们这么努力，也是工作责任感的体现。

【出处】

ELTING E. MORISON

From Know-How to Nowhere：*The Development of American Technology*

Basic Books，Inc. 1074



练习：剪下每个论点，然后贴在适当的方框中。

Ex. 1C–4

经济增长率的下降

对我们大部分人来说，自 1973 年以来经济增长率降低 1%（从 3.4%降至 2.3%）并不是一件严重的事。我们一般会假定，而专家也时常告诉我们，以前的人过的日子更辛苦。有一些人坚信，我们过去 20 年的经济放缓，是因为第二次世界大战后的 25 年发展太过迅速。当时我们很轻易就主宰了全世界的经济，而美国的雇员也享受到了经济快速成长所带来的财富。

但是到 20 世纪 90 年代早期，先前 20 年的经济放缓纪录，依照美国历史上任何一个标准来看，都是异常的。早期经济成长的评估方法并不如现在的可靠，但是它们显示出自内战以来，也可能早自 1800 年，还没有任何时期像这样经历了长达 20 年的经济放缓，除了经济大萧条的那几年。

- 事实上，自第二次世界大战后经济之所以飞速发展，是因为婴儿潮时期出生的人口大量进入劳动力市场。劳动力人口增加的速度比总人口增加的速度快 1.5~2 倍。假如经济保持这样的发展势头，则人均国内生产总值在 20 世纪 70 年代和 80 年代的增长会比长期的平均值更快，因为这段时期有更高比例的劳动力人口。
- 但是目前人均国内生产总值每年只有 1.3%的增长率，比 1948—1973 年间的增长率足足减少了一个百分点，而比 1870 年以后 1.8%的年平均增长率要低 0.5 个百分点。如果自 1973 年以来人均国内生产总值只有 1.8%，那么靠联邦税收的增加和债务利息的减少来消除

联邦的所有赤字，也要等到 1993 年。

虽然 1948—1973 年间每年的增长率接近 4%，但是这个纪录在美国工业史中并不独特。如我们所见，我们的通货膨胀率自 1870 年起每年增长 3.4%。

- 但是如果我们回到 1820 年，当时我们的经济头一次开始快速成长，扣除通货膨胀率后每年的平均增长率为 3.7%。
- 1870—1910 年，当我们的工业化完成时，经济规模已经相当庞大，平均增长率为 4%，而快速的经济增长所持续的时间远超过第二次世界大战后的经济增长。

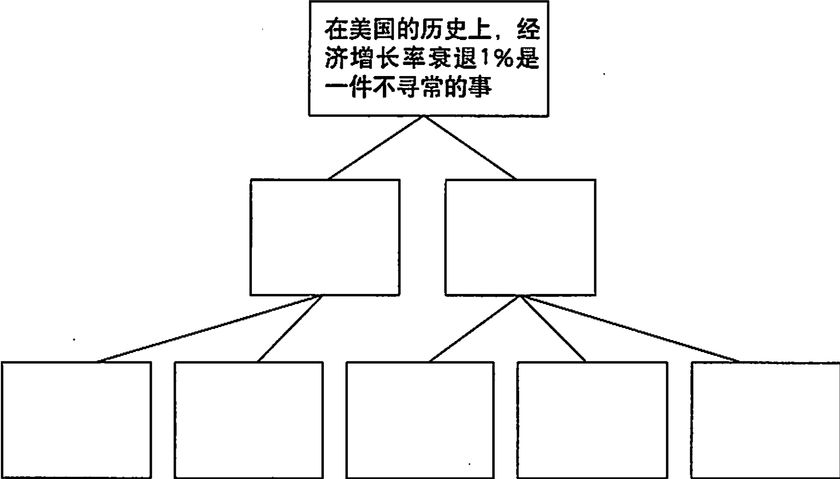
第二次世界大战之后的 20 年经济快速发展并不异常，异常的是自 1973 年以来 20 多年缓慢的经济增长。

【出处】

JEFFREY MADRICK

The End of Affluence：The Causes and Consequences of America Economy Dilemma

Random House 1995


在美国的历史上，经济增长率衰退1%是一件不寻常的事

第 2 篇

金字塔内部的结构

练习2

建立纵向的关系

引导纵向的“疑问／回答”式对话

现在，你应该看到金字塔结构的作用了，任何思想都可以用最理想的方式呈现给读者。而你目前的问题在于，如何将你脑袋里所想的套用到这个结构里来。

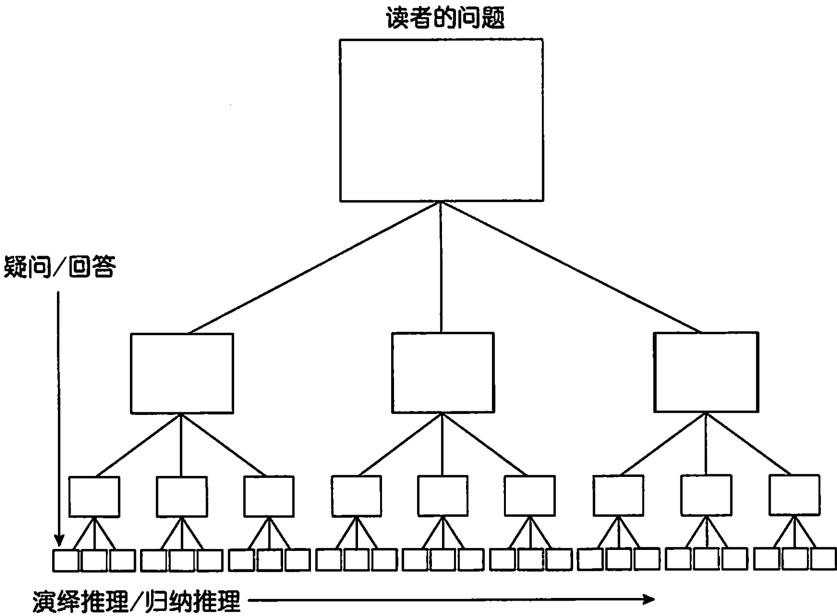
金字塔原理之所以对你会有帮助，是因为它有纵向和横向两条逻辑，它们分别是：

- 纵向的层级结构一定要有“疑问／回答”式对话，让读者跟随着你的思维。
- 横向的思想一定要以演绎或归纳的逻辑推理回答这些问题。

当你企图去拓展和陈述你的观点时，这两条逻辑思考方向会让你的思维遵守一定的原则。如果你能了解这一点，而且精通这些原则，你就能写出任何文章。因此，这些练习意在训练你如何引导纵向的“疑问／回答”式对话，并找出横向的逻辑关系。

金字塔结构提供给读者一系列纵向"疑问/回答"式对话，而横向分组的思想则利用以下方式回答了上一层的问题：

- 演绎推理
- 归纳推理



在金字塔结构里，每一个方框都代表一个思想。你写出来的观点总是会引发读者一个疑问，因为你正想告诉他一件他不知道的事——也就是你的想法。

一旦你了解了这个事实，要决定如何安排你的思想就变得非常简单了。金字塔结构中任意一个层次上的观点都是回答上一层次观点在读者心中所引起的疑问。如果你看过练习 1C 中的 4 个例子，你就会理解这个原则。

你会看到，在最初两个案例中要回答的问题是“**如何**”，在第三个案例中是“**为什么**”，而在经济增长率下降的例子中是“**你如何知道**”。这 3 个问题是读者最容易提出的。

在金字塔结构中，问题与答案的纵向结构特性非常重要。它能让你非常快速地“看清”任何文章的抽象层次，让你暂时放下对写作风格的关注，并直接了解文章的精髓。这也能让你仔细理清文章的逻辑关系。

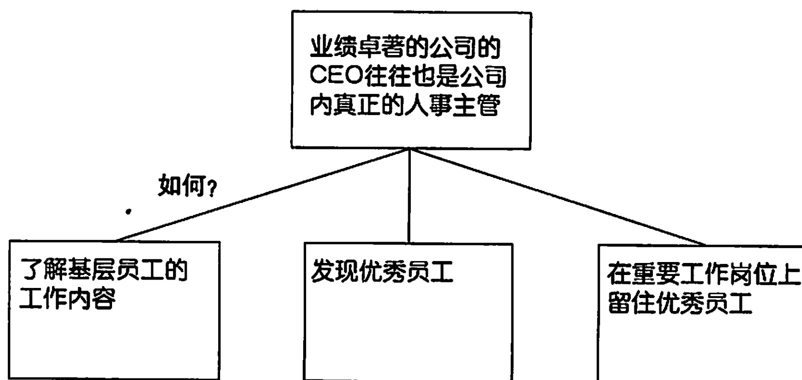
以下提供 6 则摘录练习，一旦你找出问题的答案，你便会发现了解这些观点的含义是多么容易。请把“附录”页的内容剪下来，贴在方框里。

解答在本书第 268 页。

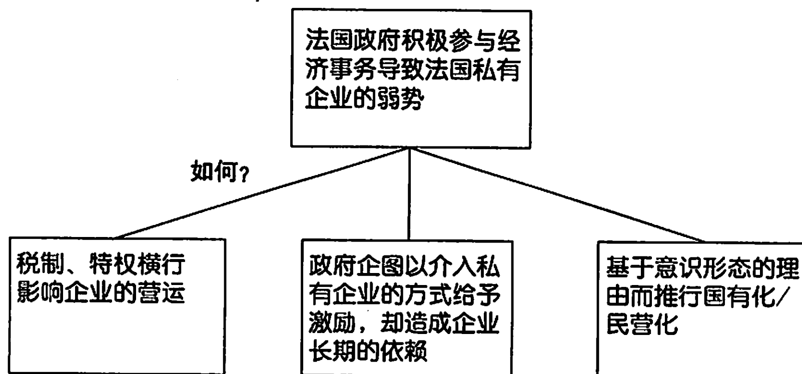


当你写下自己的想法，就是在读者的内心提出了一个问题

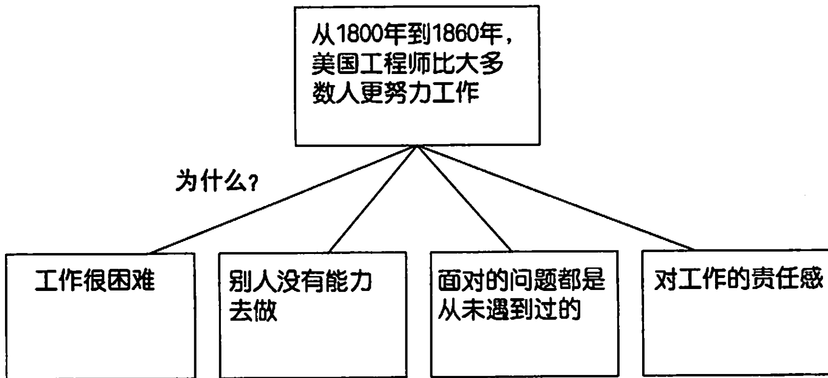
人事系统



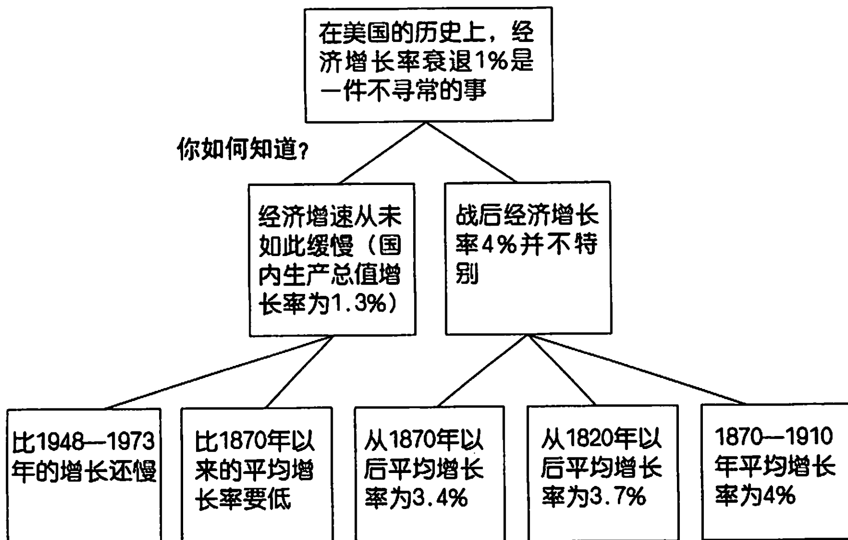
法国的真相



1860 年的工作氛围



经济增长率的下降



说明

本练习的部分目标是为了说明写作风格和结构之间的差异。你会发现，作者往往不会在一开始就表明重点。有的时候会把它放在最后，或是暗藏在中间，或是仅仅用暗示的方式让读者自行意会。而且他经常不会明确地说明他所支持的相关论点，因此你可能需要自行演绎推导。通过以下的练习，你可以自己判断金字塔的结构是如何影响文章的架构的。

练习：1. 剪下“附录”页的标签内容，然后贴入适当的方框中。

2. 圈出由顶端方框中的论点所引发的问题。

Ex. 2-1

太平洋的亚洲

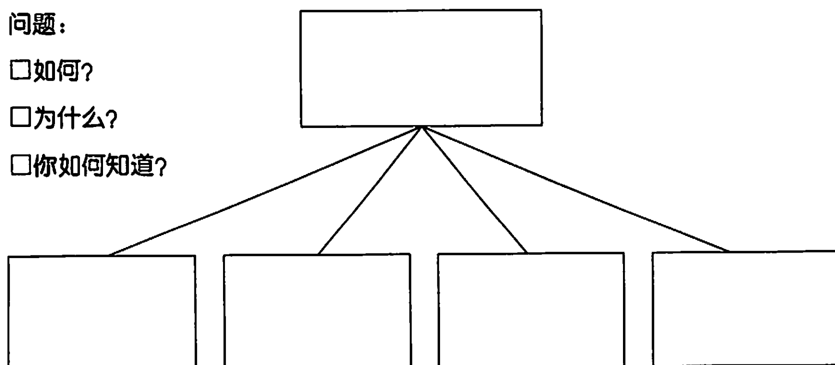
想要在印度经商的跨国企业，现在除了要进行各种项目的计划外，还要培养有利于印度与全球经济整合的社会与政治环境。首先，企业应该与有竞争力的印度合伙人合作。其次，要更加注意和当地及省级官员的互动——不能再听信中央政府的保证。再次，企业应该以光明正大且具有竞争力的方式参与公共建设。最后，企业可能需要赞助当地的健康和教育计划以获取民意。

【出处】

MIRA KAMDAR

One Last Great Market

World Business，Volume II，Number 1，1996



练习：1. 剪下“附录”页的标签内容，然后贴入适当的方框中。

2. 圈出由顶端方框中的论点所引发的问题。

Ex. 2–2

量产公司

大批量生产必须经由大企业来进行，而且正是这些大企业引领了美国的成长。这些大企业一般都有左右市场的能力，懂得运用经济的规模性，而这也是提升美国强劲成长力的基础。

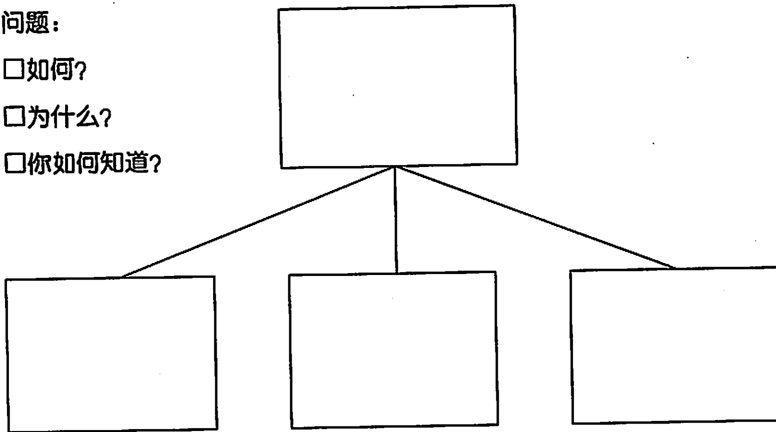
它们还有其他的贡献。一般规模庞大、经营较为稳定的量产公司都会积极投资昂贵的资本设备和新的科技。比如说，安德鲁·卡内基在1880—1900年间，公司的投资额共提高了10倍。还有像柯达这样的公司，早在19世纪80年代就开始投入研发工作。在第二次世界大战之后，规模庞大的私人公司，包括贝尔实验室、IBM和西屋公司，也为我们带来许多科学上最重要的突破。

大型公司一般而言也会有庞大、永久雇用的工作团队。公司会为团队人员付出相对较高的薪资。而也正是由这些公司开始，当公司员工的工会获取了重大的利益之后，会随之影响全国其他公司的薪资水平。至于与小型的公司相比，根据研究显示，大公司一般而言会提供比较好的职工福利，而且大公司更具有创新的能力，会在创新方面更积极地进行投资。

【出处】

JEFFREY MADRICK

The End of Affluence：*The Causes and Consequences of America Economy* Dilemma，Random House 1995



练习：1. 剪下“附录”页的标签内容，然后贴入适当的方框中。
2. 圈出由顶端方框中的论点所引发的问题。

Ex. 2–3

家庭体系

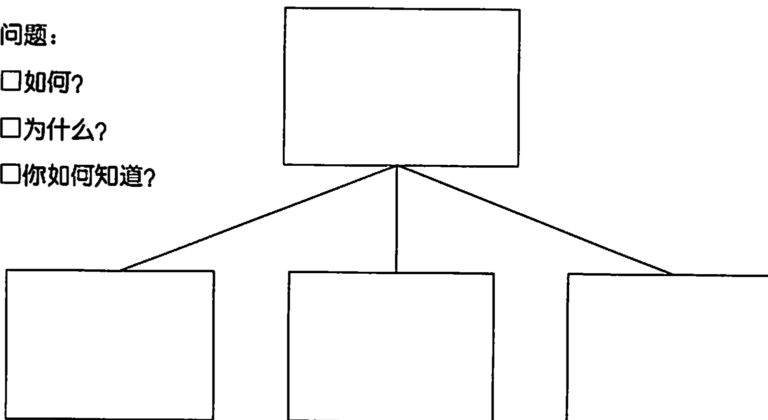
在亚洲有些国家，强大的家庭体系被视为对抗外敌与恶劣环境的基本防御机制。农夫只相信自己的家人，因为家庭外的人——各级官员和士绅——不见得多有善意，而且总是会趁机巧取豪夺一番。大部分的农家经常生活在饥饿的边缘，很少有余力可以救助朋友或邻居。有了孩子之后，儿女就成了必要的帮手，同时还可以养儿防老。在这样艰困的情形下，自给自足的家庭就成了唯一能提供庇护与支持的地方。

【出处】

FRANCIS FUKUYAMA

Trust: *The Social Virtues and the Creation of Prosperity*

The Free Press 1995



练习：1. 剪下“附录”页的标签内容，然后贴入适当的方框中。

2. 圈出由顶端方框中的论点所引发的问题。

Ex. 2–4

日渐增加的竞争

来自外国公司的更弹性的生产模式，以及分散在各地的市场等日渐增加的竞争，使得美国的产业环境产生急剧的改变，而我们对这个现象的反应一般而言比欧洲还要保守。这其中是有一些理由的。

首先，由于我们有福特生产传统，对于新的生产模式并不抱持太大信心，以致一开始未能善加运用（也许大部分的公司也和我们一样），而这就是我们之所以在新的生产模式上投资比较慢的部分原因。相反，我们的公司一般而言都在强调降低费用，以维持低廉的价格，而非投资在新的生产模式上。根据研究显示，即使美国公司买了新的计算机设备，通常都是用来提高产量、降低单位成本——而不像日本人和欧洲人一样，生产的产品数量越来越少，但更为顾客量身打造。

其次，因为美国企业一向注重获利，一旦报酬率下降，他们就更不愿投资在基本建设的项目上。相较之下，虽然利润和报酬率下降，日本和德国仍然会比美国有更高的投资意愿。

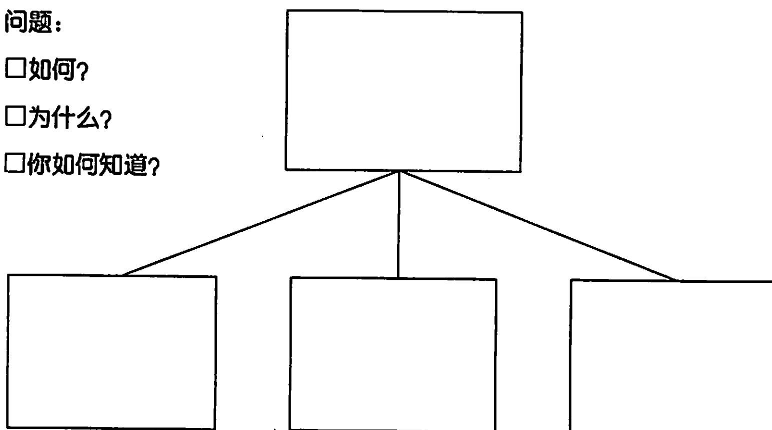
最后，由于美国的未利用产能出现的速度快过其他的国家，则有闲置产能的公司在投资上采取保守的作风是可以理解的。

因此一般而言，我们在降低资本的投资金额上会超过其他国家。即使在 1993—1994 年资本投资金额增加，但是其幅度仍然不如 20 世纪五六十年代的水平，而现在也不确定这些较高的资本投资会继续保持下去。1994 年净投资额占国民生产总值的比例大约只有 3%，而在 20 世纪五六十年代则占国民生产总值的 7%~8%。

【出处】

JEFFREY MADRICK

The End of Affluence：*The Causes and Consequences of America Economy* Dilemma，Random House 1995



练习：1. 剪下“附录”页的标签内容，然后贴入适当的方框中。
2. 圈出由顶端方框中的论点所引发的问题。

Ex. 2–5

革命

早期那些提出混沌理论的人曾经很痛苦，因为不知道如何将他们的思想和研究结果公诸于世。因为这个理论介乎现有的学问之间。比如说，对物理学者而言太抽象，但对数学家而言又太具实验性。对某些人来说，推出新观点的困难程度和遇到的顽强抵抗显示出这种新的科学是多么具有革命性。通常肤浅的观点容易为人接受，然而一旦一种新观点需要人们重新架构他们的世界观时，却会引起敌意。

在乔治亚理工学院（Georgia Institute of Technology），有一位物理学者——约瑟夫·福特（Joseph Ford），他引用托尔斯泰(Tolstoy）的话说：“我知道大部分的人，包括那些面对最复杂的问题也能轻松上手的人，很少会接受最简单和最明白的真理，只要这些真理会让他们不得不承认自己的错误，而且这些错误是他们曾经很高兴地对同事讲述的论点，曾经很得意地教导别人。”

【出处】

JAMES GLEICK

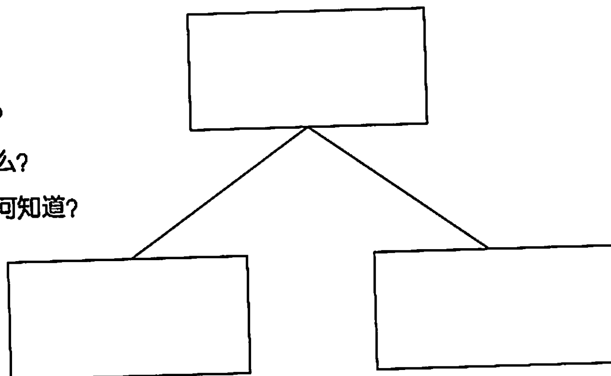
Chaos，*Viking* 1987

问题：

□如何？

□为什么？

□你如何知道？



练习：1. 剪下“附录”页的标签内容，然后贴入适当的方框中。

2. 圈出由顶端方框中的论点所引发的问题。

Ex. 2-6

混沌的开始

晚上的时候你不妨站在海滩边，看那月光映照在水面上，你可以感觉到月亮在牵引着潮汐，或许你也会连带想起，月亮可能生成自地球上的大潮汐，是被撕裂后抛掷到外层空间的。要记得，如果月亮是以这种方式形成的，那就会与我们所知道的海中盆地和大陆的形成有关。

地球有了潮汐，是早在海洋出现之前的事。那时为了响应太阳的牵引，地球的整个表面满是滚动的岩浆，之后岩浆的运动逐渐缓和下来，终至冷却、凝固和结块。那些相信月亮曾是地球一部分的人认为，在地球形成的早期发生了一些事，造成这些滚动的熔岩获得加速的动能，使其温度升高到令人难以想象的地步。

很显然，造成地球产生有史以来最大的潮汐现象的力量是来自于共鸣，而此时太阳的潮汐产生牵引的力量，同样也使地球产生振动。于是地球的振动提供太阳逐渐增加的动能，形成每日两次的潮汐——而每一次的潮汐都比前一次来得强。

物理学者曾经计算过，在经过 500 多年来如此庞大而又稳定增强的潮汐运动之后，那些面向太阳的熔岩涌起太高，于是有一次大浪把一团熔岩甩到太空中。当然，这颗刚形成的人造卫星遵守着物理定律，跟着地球旋转。这就是我们的月亮诞生的过程。

【出处】

RACHEL CARSON

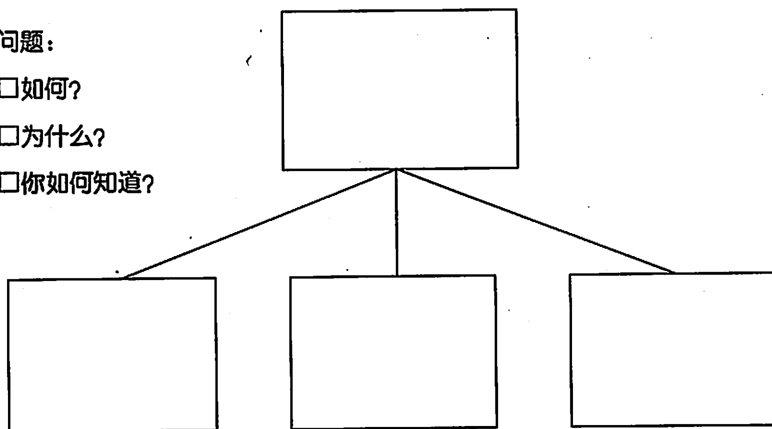
The Sea, *MacGibbon and Kee Ltd.* 1968

问题：

☐如何？

☐为什么？

☐你如何知道？



练习3

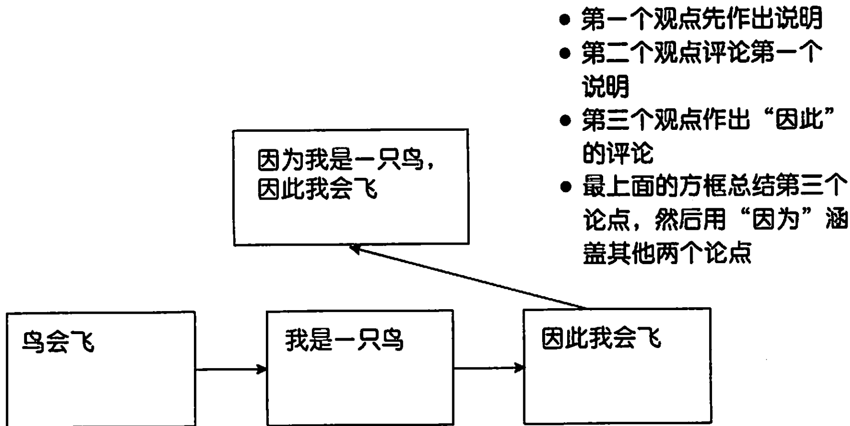
建立横向的关系

找出横向的逻辑

一旦你在金字塔结构中提出一个观点，它就会在读者心中引起一个疑问，于是你不得不在下面的层级中回答这个疑问。而你可以使用以下这两种推理方式之一：演绎推理或归纳推理。写作时这两种推理方式之间的差异会在后文介绍。

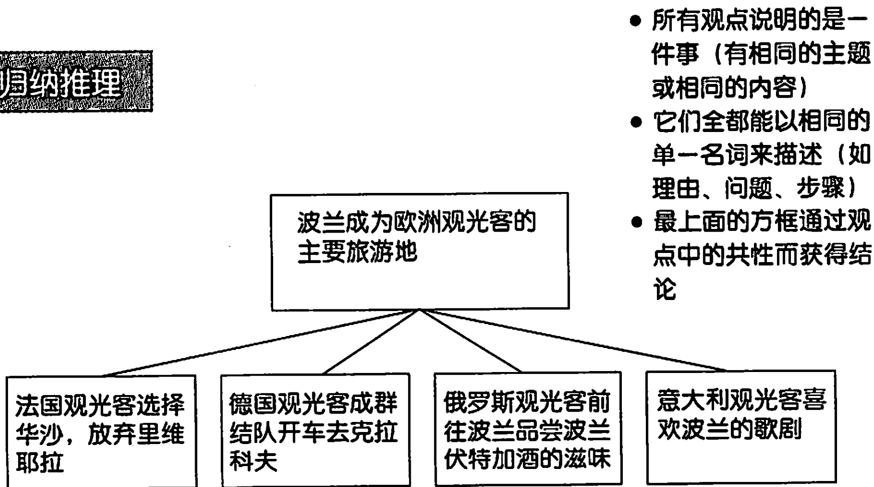
而一旦当人们知道所用的是何种推理方式，那么就很少在运用上出问题。因此，你需要学习的技巧是区别归纳法与演绎法，以及了解相关的原则。《金字塔原理》第 2 章及第 5 章详细解释了其中的差异和原则。本节中的练习，其目的则是要帮助你学习如何辨认出这两种推论，以及它们可能产生的变化。

演绎推理



- 第一个观点先作出说明
- 第二个观点评论第一个说明
- 第三个观点作出“因此”的评论
- 最上面的方框总结第三个论点，然后用“因为”涵盖其他两个论点

归纳推理



- 所有观点说明的是一件事（有相同的主题或相同的内容）
- 它们全都能以相同的单一名词来描述（如理由、问题、步骤）
- 最上面的方框通过观点中的共性而获得结论

因此，最重要的原则是：

- **演绎推理：第二点针对第一点提供意见**
- **归纳推理：观点是独立的，但是具有共性**

练习3A

演绎推理

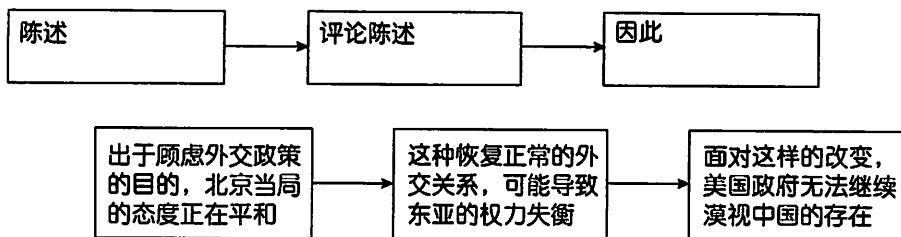
如你所见，演绎推理一般具有三段论的形式，即由一个大前提和一个小前提推导出一个结论的论述形式。然而，演绎推理可以从纯粹的三段论法演变成所谓的连环式演绎推理。

就实务上而言，演绎推理的过程不会超过 4 个步骤，或是不会超过两个“因此”引出的结论。当然，你也可以将 4 个以上的推理步骤或两个以上的推导结论连接起来（法国哲学家一向如此），但是这样做将使该组思想过于复杂，从而难以有效概括。

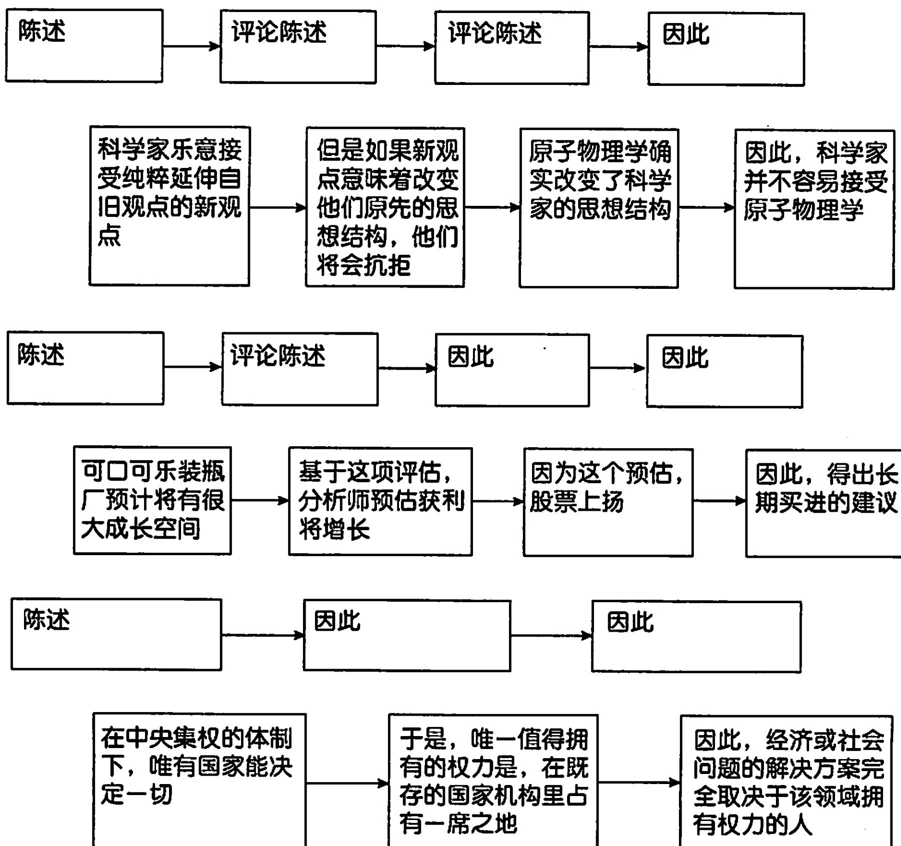
在你能有效运用演绎推理帮助你厘清思维之前，你要能驾驭演绎推理和其产生的变化。要做到这一点并不困难，只需要多加练习。

紧接着是针对上述各项的练习，每个练习一开始会有一小段解说。解答在本书第 271 页。

演绎推理可能很简单……



或是连环式演绎推理……



分辨你是否真正在进行演绎推理

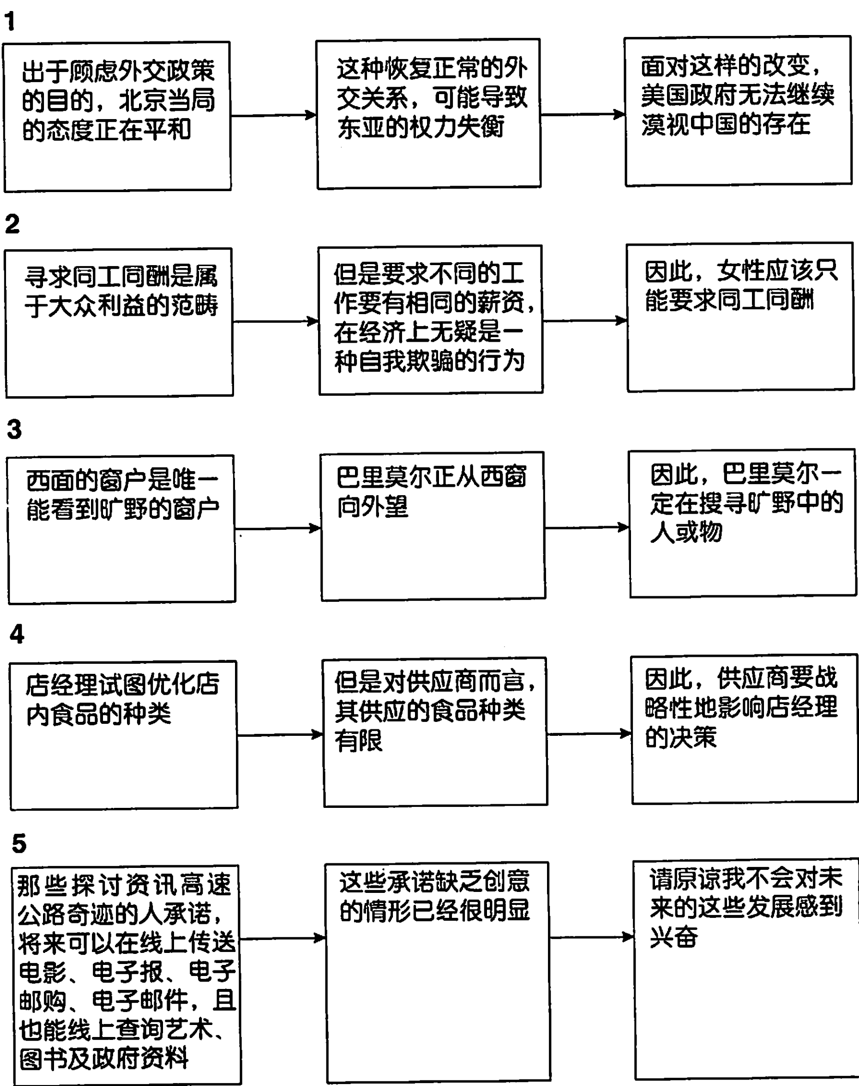
你总是能经过检视第二个论点，分辨出你是否真正在进行演绎推理。如果在一组论点中，第二个论点对第一个论点作出评论，按照定义而言，你当然是在进行演绎推理，而且你一定会有“因此”的结论。

解答在本书第 271 页。

练习：请在第二个方框内写入对第一个方框内容的评论。

Ex. 3A–1

单纯的三段式演绎推理

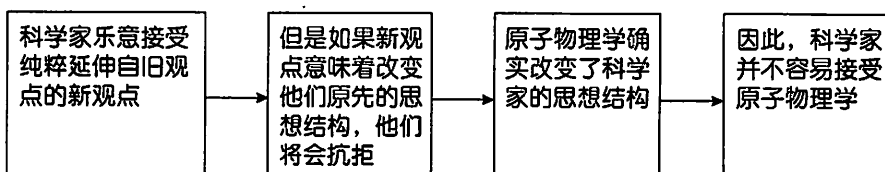


练习：请在第二个方框内写入对第一个方框内容的评论。

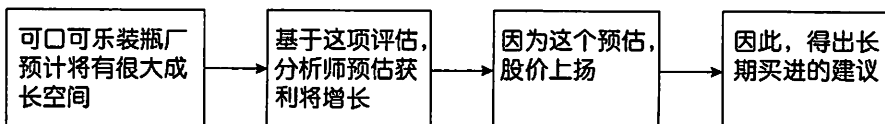
Ex. 3A–2

连环式演绎推理

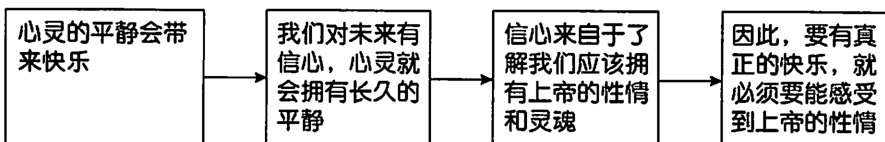
6



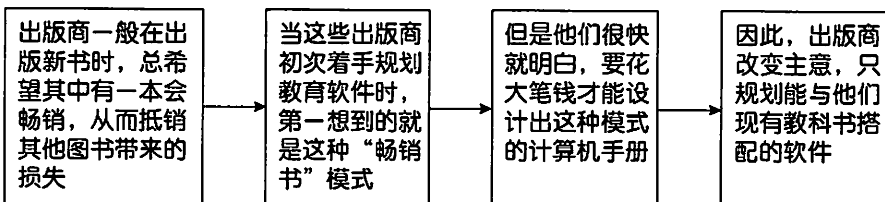
7



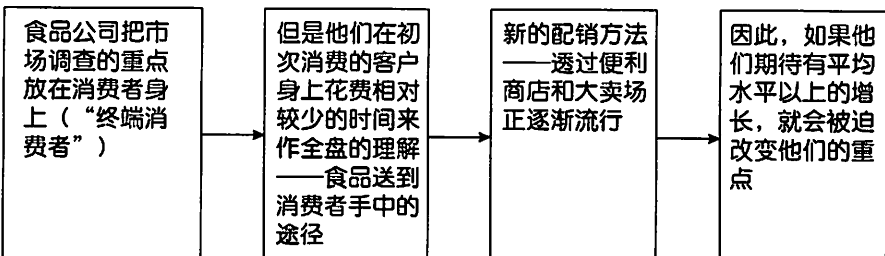
8



9



10



观察所有论点是如何结合在一起的

你现在已经熟悉基本的演绎推理模式了。然而，人们在阐述演绎推理论点时，并非总是依循这种模式。作者时常运用这种推论的一部分，或是谈一段趣闻，或是暗示某一个观点。有时作者也会颠倒观点的顺序，将它们串连起来，或是以不同的字眼重复这些论点。

当然，这些都是属于文章风格的问题。但若你想要无视文章的风格直捣论述核心，则为达到此目的你可以通过以下练习来实现。

1. 下面有 4 篇文章，其中包含演绎推理论点：

Ex. 3A–3：新的领域　　第 57 页
Ex. 3A–4：无摩擦经济　　第 59 页
Ex. 3A–5：知识的矛盾性　　第 61 页
Ex. 3A–6：功能性的下层社会　　第 64 页

2. 在“附录”页上，你会在标签上找到每一个论点。
3. 请读完每篇文章后，把标签上的论点剪贴在适当的方框内。

进行完练习后，你就会了解演绎推理的各种不同表现方式了。
解答在本书第 272 页。

轶事为论点的一部分

练习：请剪下“附录”页的每个论点，然后贴入适当的方框中。

Ex. 3A–3

新的领域

我又一次彻底地感受到，要一个人放弃其科学研究所基于的基础是多么的困难。爱因斯坦已经奉献他的一生，去探索客观的物理世界于时空中运行的法则。理论物理学上的数学符号也是这个客观世界的表征，而这使得杰出的物理学者能据此描述出这个客观世界未来的走向。现在已经确定的是，时空的客观世界并不存在，而理论物理学上的数学符号所谈到的可能性反而较为真实。

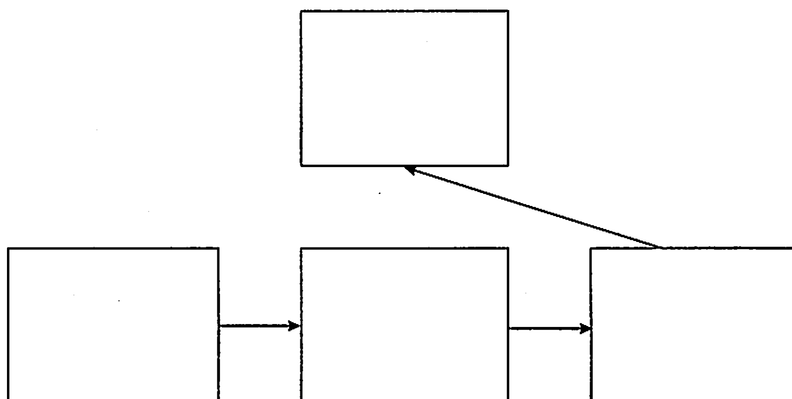
爱因斯坦并不会让我们把他的研究所基于的基础拆掉。当量子力学变成现代物理学长久以来不可缺少的要素时，爱因斯坦也不打算改变他的态度——充其量他只能勉强接受量子力学的存在是一个暂时的学说。“上帝不会掷骰子。”这是他不会动摇的原则，在这一点上他不会让任何人前来挑战。所以波尔（Bohr）只能说：“指导上帝如何掌管世界不是我们的责任。”

【出处】

WERNER HEISENBERG

Physics and Beyond

Harper & Row，Inc. 1971



暗示的观点

练习：请剪下“附录”页的每个论点，然后贴入适当的方框中。

Ex. 3A–4

无摩擦经济

美国人之所以会去查五角大楼为了铁锤支付300美元、为一套马桶座花费800美元，要追溯到20世纪80年代对国防合约体系的不信任。国防合约是一种独特的经济活动，因为许多武器都是独一无二的商品。既然它们很少有商业上的竞争商品，因此它们的价格必须经由谈判取得，以成本加成为基础，而非以市场的行情。这个体系在签订合约时，不论是在承包商或是政府官员方面，都会产生可操作的空间，而且经常会有舞弊的情形发生。

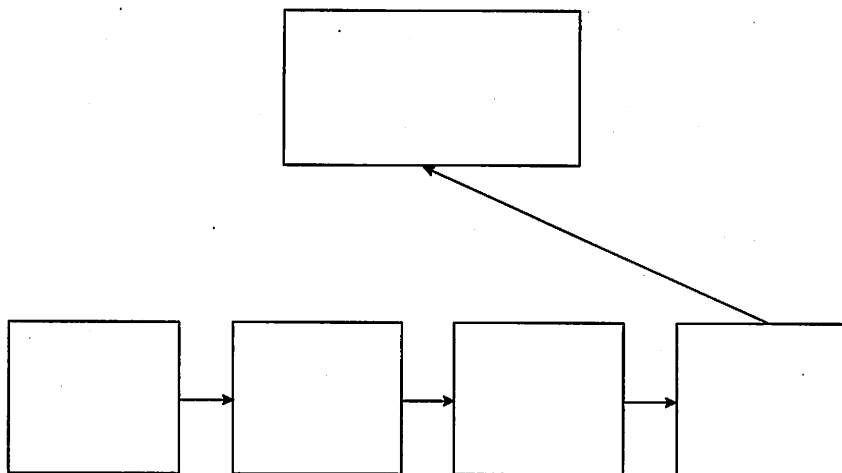
处理这个问题的方法之一是简化手续，在五角大楼内选择可以信赖的主要官员，运用他们最佳的判断力来签订最好的采购合约。这样的做法可能需要忍受官员们在判断上偶然会出现的错误和丑闻，这就像经营企业所付出的成本一样。事实上，特别重要的武器已经成功发展出这种模式。但是在一般例行的采购作业中，仍存在着双方对彼此的不信任：承包商会想尽办法欺骗纳税人，而那些尽可能谨慎地与承包商往来的政府官员也有可能滥用他们的职权。因此，采购费用必须经过不断的文件往返，以获得审批。如此就会造成承包商和官僚们雇用层层的审计人员去进行追踪与记录。所有这些规定都对政府的采购造成庞大的额外交易成本，而这就是军事采购的价格会如此高昂的最主要原因。

【出处】

FRANCIS FUKUYAMA

Trust：*The Social Virtues and the Creation of Prosperity*

The Free Press 1995



连环式观点，顺序颠倒

练习：请剪下“附录”页的每个论点，然后贴人适当的方框中。

Ex. 3A-5

知识的矛盾性

知识已经变成一种新的财产形式。取得专业知识，以及应用这些知识和技术的能力，是财富新的来源。

新加坡人称自己的国家为知识岛，他们发现传统的财富来源和相对的优势（土地、原料、金钱和科技），在有知识和技术的情况下，全部都可以买到。新加坡和中国香港都已经将其所有的制造活动转移到像苏门答腊、菲律宾和中国广东等人工成本较低廉的地区，但是仍保留管理总部及设计和营销部门（也就是知识密集型的部门）在公司总部所在地。

对新加坡有效的，对其他各国也会有效。因为我们的社会新的财富来源是知识。知识是新的财产形式。然而，不幸的是，知识并不像任何其他形式的财产一样，其中也有一些矛盾的现象。举例来说，以法令裁决的形式给予人们知识或是重新分配知识是不可能的，甚至当你离开人世的时候，要将你获得的知识留给你的孩子也是不可能的。当然，还有教育——这是将来是否富有的关键，然而这需要花费长久的时间来塑造。这种情形变得越来越奇特。即使我确实尝试与你分享我的知识或专门技能，我仍然能完整保有它的一切。要把这个新形式的财产从任何人身上取走是不可能的。

知识具有不易脱离的特性，甚至拥有别人的知识也是不可能的。彼得·德鲁克（Peter Drucker）说得对——生产的工具实际上已经不再为那些企业家所拥有。如果拥有这些知识的所有人想离开，那么要阻止他们这么做是很困难的。购买像微软那样公司的股票是一种赌博，因为要相信其员工所拥有的知识会继续留在公司里，而且这些知识永不会消失。就股票市场而言，知识是一种不安全因素。它是一种有漏洞的财产。

让情势更复杂的是，知识非常难以衡量，这就是智慧财产权很少在资产负债表上出现的原因。而且它也让征税变得更困难，它不像任何其他形式的财产那样方便接受课税。知识是很难处理的，而且有不易脱离和带有漏洞的特性。

然而好消息是，虽然无法用行政命令重新分配知识，但也无法阻止别人获取知识。理论上，任何人都有可能以某种形式拥有知识，或是获取知识，并且因此而得到权力与财富。我们很难想象小公司会与像微软一样的大公司角力，就如同微软当初对 IBM 所做的。然而，一旦当公司的关键财产是知识时，上述情况并不难发生。它是一个门槛低的市场，因此会让社会更加开放。

然而不幸的是，知识会往知识集中的地方去。受过良好教育的人会给他们的孩子良好的教育，因而让他们获得权力与财富。

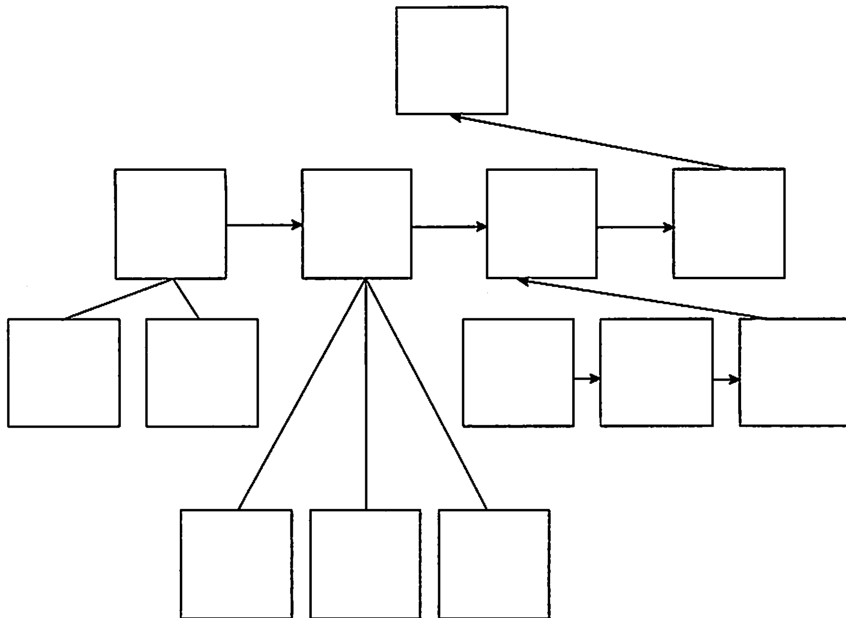
因此，这种新形式的财产最有可能带来的结果是逐渐分裂的社会，除非我们把整个社会转变成永久学习型社会。在其中，每个人都能热切追寻一个比较高的知识水平，就像他们现在追寻一个属于自己的家一样。

【出处】

CHARLES HANDY

The Age of Paradox

Harvard Business School Press 1994



连环式与暗示的观点
重复与颠倒的观点
无法令人信服的观点

练习：请剪下“附录”页的每个论点，然后贴入适当的方框中。

Ex. 3A–6

功能性的下层社会

下层阶级的存在是可以被接受的，但无法令人接受，且的确很少为人所提及的是，下层阶级其实是社会经济活动中的一环，更重要的是，它是优势群体的生活水平和舒适度的基础。下层社会的生活主要是功能性的，所有的工业国家都有一定比例的下层社会，而且以各种形式存在。其中一些下层社会的人企图从被剥夺和被强迫的环境中逃离的时候，市场供需的再改变则变成必要的手段。

要了解这个现实可以从大众对工作的定义开始。工作，传统的看法是愉快而且有回报的；因为这些职业可以提供各种程度的快乐。一个正常的人会以他的工作为荣。

在实际的状况中，有很多工作是属于重复性质的，而且很沉闷，让人感到痛苦和疲劳，在心理上会觉得无聊或是在社会上被贬低了身份。这种情形适用于各种消费与家庭的劳务服务，还包括农民的生活，以及工业生产装配线的工人，在其中工资成了成本的主要考虑因素。只有人工成本和价格之间的联系被打破之后，或是部分脱钩（这当然是较高社会阶层才会有的现象），工作才会变成让人愉悦的事，然后才能享受工作的乐趣。现代的经济制度很少有人提出这个基本但

是很重要的现象：最高的薪酬是提供给那些最有名望及令人愉快的工作。而相反的极端是那些本质上令人不快的工作，让人直接接受另外一个人的命令，比如说门房、家仆或是那些要处理大范围内容的工作（清洁工、收垃圾的、警卫、电梯小姐），这些工作都有一个含义——社会阶层的低下。

现代社会的假象（甚至是欺诈）中，没有比以下这种观念更夸张的了：使用单一的名词——工作，却同时涵盖了对某些人而言是沉闷的、痛苦的或是在社会上有贬低身份意味的工作，以及对另一些人而言是很愉快的、在社会上有名望的及在经济上有丰厚回报的工作。那些有愉悦工作和较高报酬的人强调，他们确实很努力工作，希望借此掩饰他们占有优势的事实。他们当然可以说自己很享受工作，但如此即认定自己跟所有好工人一样。然而在紧要关头，当宣判犯人的刑期时，我们会提到要做上几年的“苦工”。否则，我们多少都在替愉快的工作和需要人忍耐或感到痛苦的工作作掩饰。

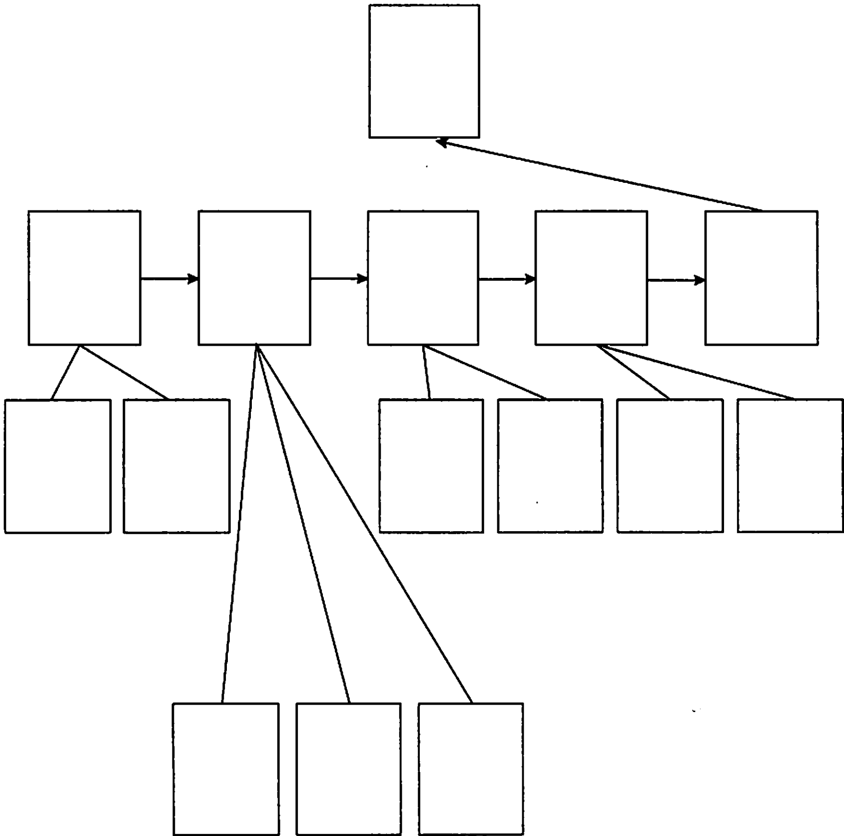
由前述的内容得到一个现代经济社会的事实：在我们的经济社会里，贫穷的人必须去做那些比较幸运的人不愿做的工作，而且会发现这些工作很明显地让人讨厌，甚至是痛苦。然而，我们总是需要这些不断供应我们生活的工作者。

【出处】

JOHN KENNETH GALBRAITH

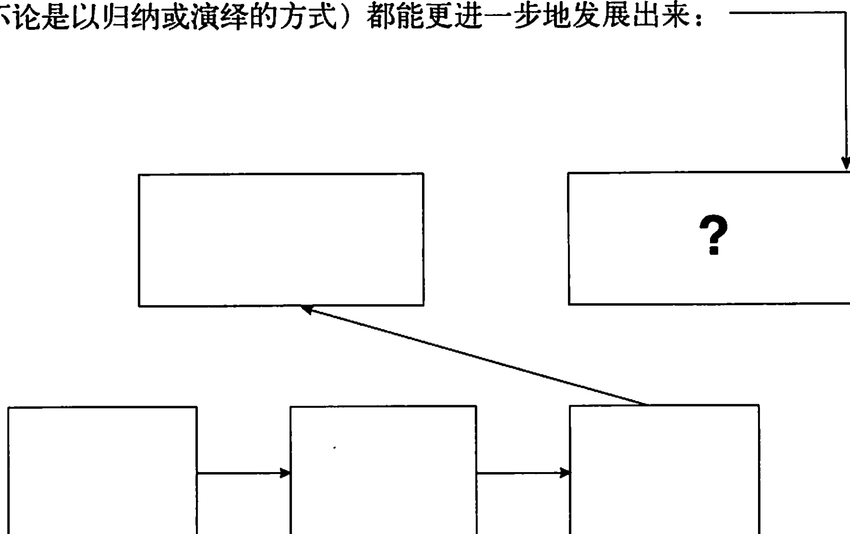
The Culture of Contentment

Houghton Mifflin Company 1992



演绎推理摘要

演绎推理的摘要应该包含演绎的所有论点，而不要单单重复“因此”这个观点。这个摘要能提供一个比较坚定的基础，让后续的思想（不论是以归纳或演绎的方式）都能更进一步地发展出来：



概述演绎论点的方法是：

- 把最后得出的观点放在最顶端。
- 加上一个“因此”，涵盖其他两个论点。
- 经过重新改写，使陈述流畅优美。

比如说：

简化

一般而言，大公司不需要借贷就能供应成长部门的需求

↑

大纲式摘要

公司里成熟的部门可以提供给成长部门资金，因为它们的需求重叠

↑

基本论点

大部分的公司都会照顾成长和成熟的部门 → 它们对现金的需求倾向于“互相补足” → 因此成熟的部门可以提供现金给成长的部门

你可以试着自己概述一些论点。参考解答在本书第 273 页和第 274 页下方。

练习：1. 把最后得出的观点放在最顶端。

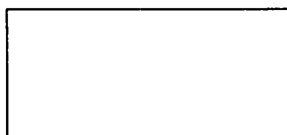
2. 加上一个“因此”，涵盖其他两个论点。

3. 经过重新改写，使陈述流畅优美。

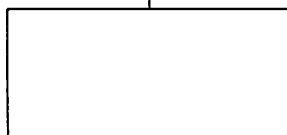
Ex. 3A–7

西窗

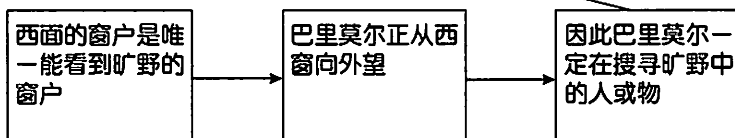
简化



大纲式摘要



基本论点



练习： 1. 把最后得出的观点放在最顶端。

2. 加上一个“因此”，涵盖其他两个论点。

3. 经过重新改写，使陈述流畅优美。

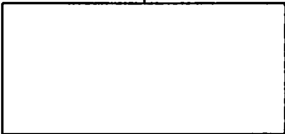
Ex. 3A–8

垄断法

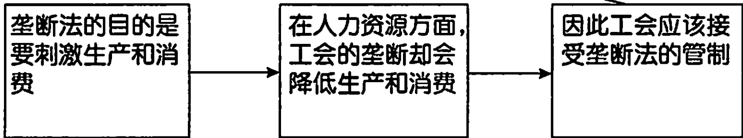
简化



大纲式摘要



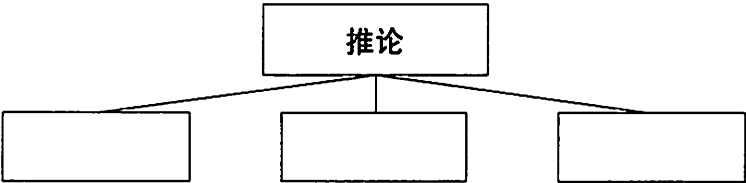
基本论点



练习3B

归纳推理

归纳推理一般聚集 3~4 个（从来不会超过 5 个以上）相似的观点，用以支持既有的想法或协助你推导出新的观念。金字塔的结构形状如下所示：



这些分组的观点总是可以由一个单一名词加以描述，它能够概括该组所有思想，如“问题”、“改变”或“结论”。一般来说，这个单一名词可以分成 3 类，即理由、步骤及证明，通常回答以下 3 个标准的问题：

问题	单一名词
□为什么　□如何　□你如何知道	□理由　□步骤　□证明

若能够找出思想组中的这个单一名词，将有助于你列出要放在金字塔结构中的论点。如果你知道你想支持的观念，它就会带领你开始寻找适当的观点。下列的练习可以帮助你找出单一名词。请找出由主要论点所引发的问题，以及在答案中所使用的共同的单一名词。（我已经先做了一个示范练习 Ex. 3B，其余的例子请自行练习。解答在本书第275页。）

练习：找出其中提到的问题及共同的单一名词。

Ex. 3B

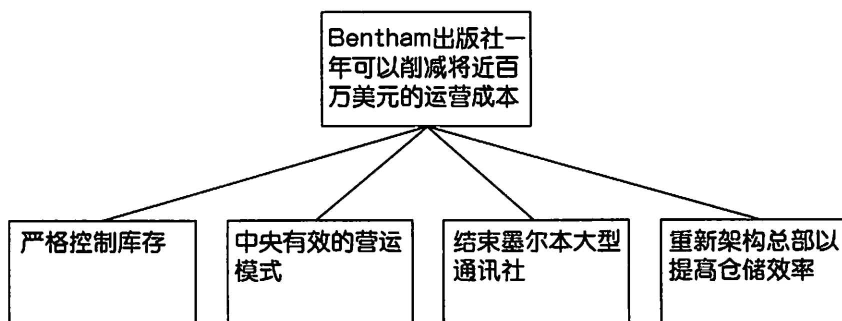
削减运营成本

问题

☐ 为什么可以这样?

☒ 如何做到?

☐ 你如何知道能做到?



单一名词

☐ 理由　　☒ 步骤　　☐ 证明

练习：找出其中提到的问题及共同的单一名词。

Ex. 3B–1

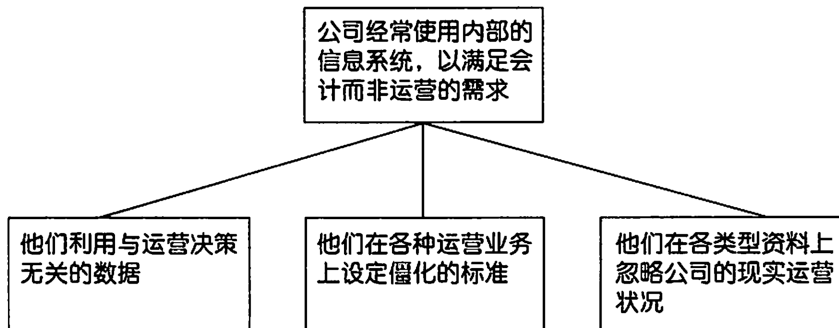
信息系统的应用

问题

☐ 他们为什么要这样做?

☐ 他们是如何做的?

☐ 你如何知道他们是这样做的?



单一名词

☐ 理由　　☐ 步骤　　☐ 证明

练习：找出其中提到的问题及共同的单一名词。

Ex. 3B–2

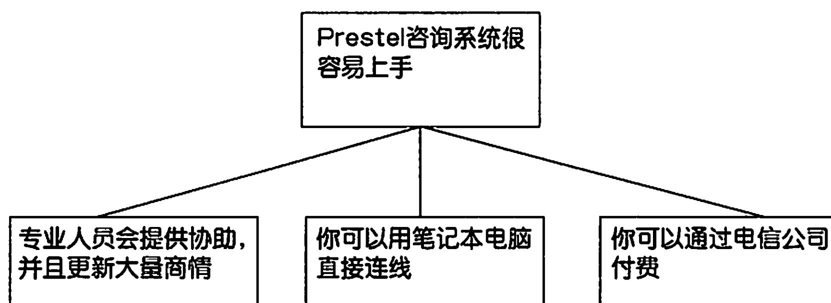
Prestel 咨询系统

问题

☐ 它为什么很容易上手？

☐ 它如何运作？

☐ 你如何知道它很容易上手？



单一名词

☐ 理由　　☐ 步骤　　☐ 证明

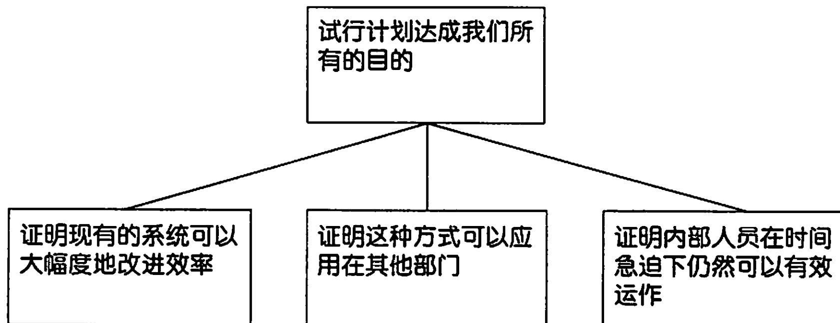
练习：找出其中提到的问题及共同的单一名词。

Ex. 3B–3

试行计划

问题

- ☐ 为什么它可以做到？
- ☐ 如何做到的？
- ☐ 你如何知道它可以做到？



单一名词

☐ 理由　　☐ 步骤　　☐ 证明

练习：找出其中提到的问题及共同的单一名词。

Ex. 3B–4

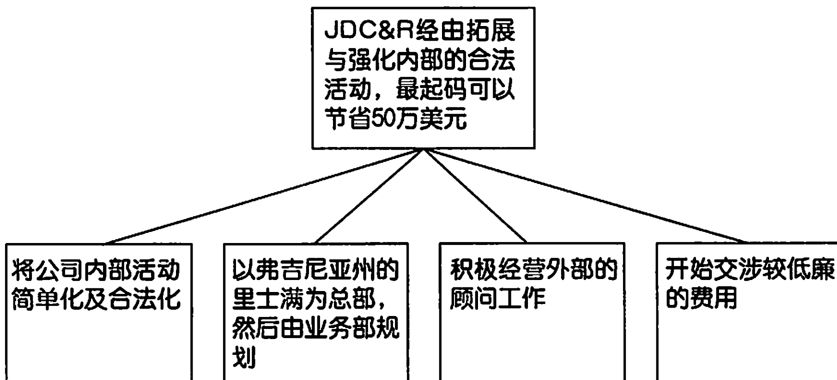
内部业务合法化

问题

☐ 为什么它可以做到？

☐ 它如何做到的？

☐ 你如何知道它可以做到？



单一名词

☐ 理由　　☐ 步骤　　☐ 证明

练习：找出其中提到的问题及共同的单一名词。

Ex. 3B–5

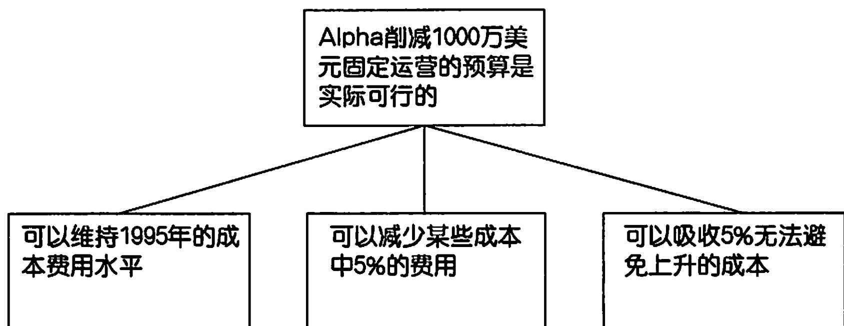
削减固定费用

问题

☐ 它为什么是实际可行的?

☐ 他们如何进行?

☐ 你如何知道他们做得到?



单一名词

☐ 理由　　☐ 步骤　　☐ 证明

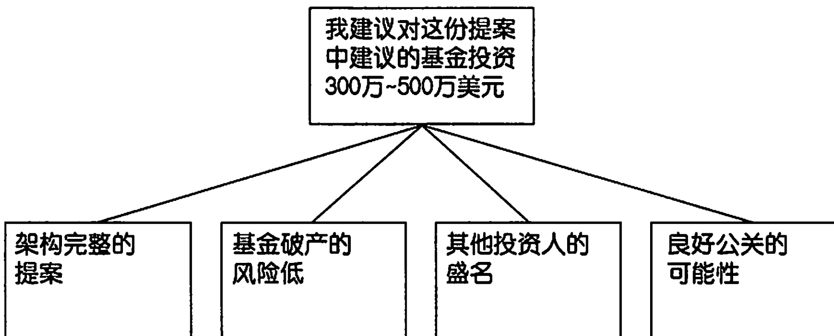
练习：找出其中提到的问题及共同的单一名词。

Ex. 3B–6

基金投资提案

问题

- ☐ 为什么我们应该这样做？
- ☐ 我们应该如何做？
- ☐ 你如何知道我们应该这么做？



单一名词

☐ 理由 ☐ 步骤 ☐ 证明

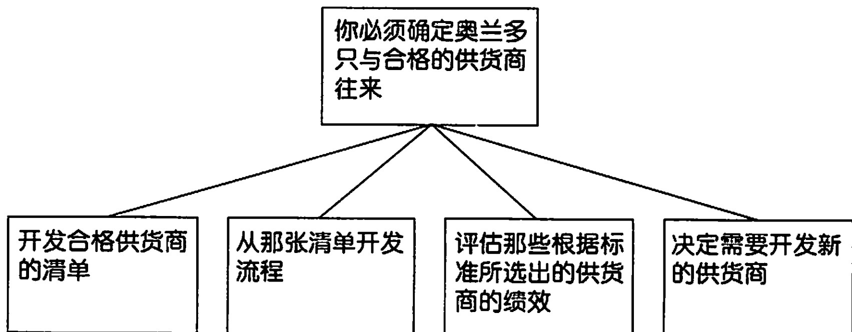
练习：找出其中提到的问题及共同的单一名词。

Ex. 3B–7

合格供货商

问题

- ☐ 为什么我们要这样做？
- ☐ 我们可以如何做？
- ☐ 你如何知道我们必须这样做？



单一名词

☐ 理由　　☐ 步骤　　☐ 证明

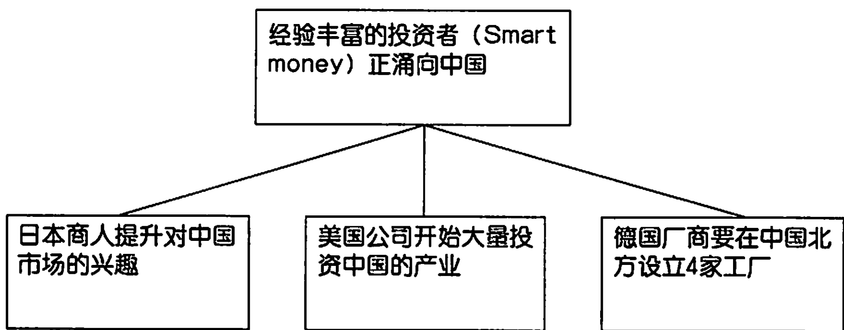
归纳推理摘要

做归纳推理的摘要，其难度要高于演绎推理，因为摘要的意思就是完成推论的程序。这个动作的精髓在于找出句子之间的相似性。

把所有的想法都写成有主语有谓语的句子。（谓语是指动词和所有跟在后面的一切内容。）在归纳推理的推论中，如果有下列情形发生，则观点就有类似之处：

- **主语**相同，而谓语也属于相同的范畴。
- **谓语**相同，而主语也属于相同的范畴。
- 主语与谓语都不相同，但是其中暗示的含义属于相同的范畴。

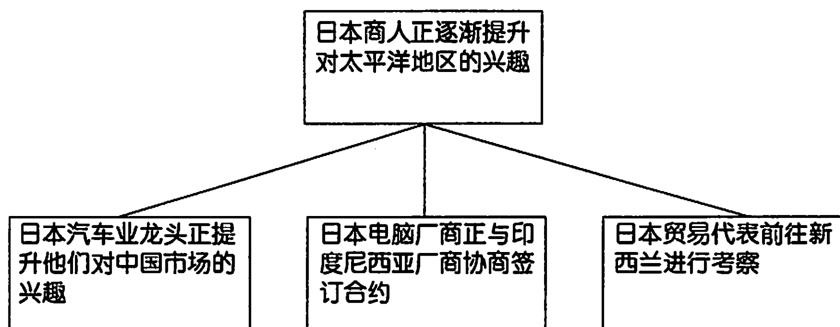
主语相似之处



主语	谓语
日本商人	目标瞄准中国
美国公司	投资中国
德国厂商	在中国设厂

这里的 3 个谓语实质上都是一样的（投资中国）。所以你要在主语中找出相似之处。你可以思索这 3 个国家的商人除了企图在中国投资之外，还有哪些相似点。而你的结论可能是，这 3 个国家是当代世界上的经济强权国家。因此你可以推论，经验丰富的投资者正涌向中国。

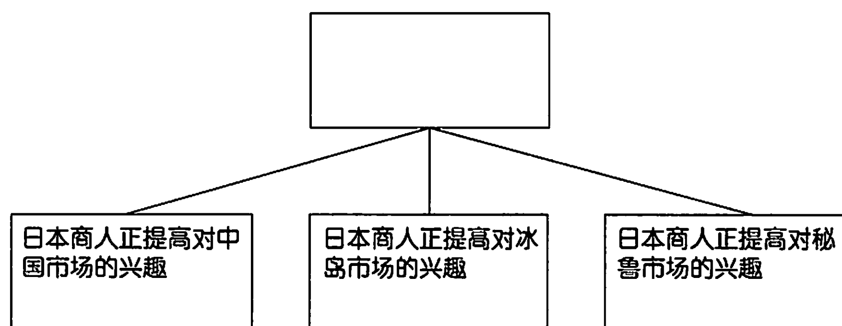
谓语相似之处



主语	**谓语**
日本汽车业龙头	目标瞄准中国市场
日本计算机厂商	目标瞄准印度尼西亚市场
日本贸易代表	目标瞄准新西兰市场

这里的 3 个主语本质上都是一样的（都是日本人），所以你可以在谓语中找出相似之处。在中国、印度尼西亚和新西兰之间，除了日本人对其国内市场有明显的兴趣之外，还有哪些相似之处。这 3 国都是位于太平洋地区的国家，所以你可以推论："日本商人正逐渐提升对太平洋地区的兴趣"。

谓语无相似之处



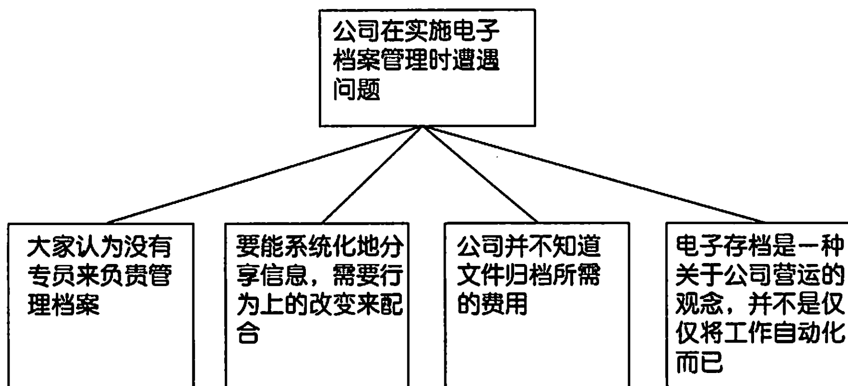
主语	谓语
日本商人	目标瞄准中国市场
日本商人	目标瞄准冰岛市场
日本商人	目标瞄准秘鲁市场

在这里主语都是一样的，但是谓语并不相同。也就是说，在中国、冰岛和秘鲁之间无法找出共同点。比如说，“日本商人正在拓展全球的市场”可能指世界上任何一个国家。事实上，你在这里所做的只是报道一些新闻，而没有提供任何结论。

隐含结论中的相似处

有时候，你碰到的分组论点不论是主语或谓语都毫无相似之处，然而其中的论点却是相关的。要确定情形是否真是如此，你需要在陈述中所隐含的结论里找寻相似之处。

我们一开始曾提到一个例子：



在这里，主语和谓语并没有相似之处。

主语	谓语
没有专员	负责存档
分享信息	需要改变
公司	不了解文件归档所需的费用
电子存档	需要公司观念的改变

所以，我们需要在这些陈述中所隐含的结论里找出相似之处：

- 如果在任何公司都没有专人负责存档，这暗示了什么？

  公司并不看重电子存档这件事。
- 所以在这种制度下，如果员工想要分享档案怎么办？他们会想要分享吗？

  可能不会。
- 公司为何不知道存档所需的费用？

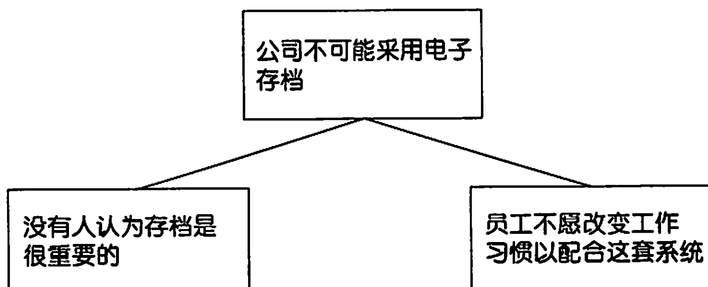
  可能是因为他们认为了解这些费用并不重要。
- 采用电子存档的公司需要作出怎样的改变？公司愿意吗？

  可能不愿意。

现在，让我们来看看新的分析。

主语	谓语	隐含的部分
没有专员	负责存档	不重要
分享信息	需要改变	很难执行
公司	不了解存档的费用	不重要
电子存档	需要公司观念的改变	很难执行

而作者似乎要说的是：



练习3C

爱是一种错误

如果你的目标是想要借着写作传达自己的思想，那么金字塔原理是一种可行的方案，而我们到现在为止已经看过非文学类文章的撰写架构。至于文学类的文章写法当然也有其架构，但是属于故事的形式，其中包括以下情节：

- 出现一个事件；
- 产生冲突；
- 找到解决的方法。

下面是一个有着清楚架构的故事，有着很好的写作风格，希望你会喜欢。

我是一个很酷又不失理智的人。敏锐、精打细算、有头脑、精明、机警，这些都是我的特质。我的大脑就像发电机一样有力，像化学仪器的刻度一样精准，像手术刀一样锐利。而且想想看，我才18岁。

在这么年轻的岁数，要有这样的智能倒是挺少见的。就拿我在明尼苏达大学的室友珀泰·伯奇来说，我们同样年纪，具有相同的背景，但是他却笨得跟头牛差不多。你知道，他除了长得漂亮外，脑袋里空空如也。他很情绪化，脾气阴晴不定，最糟糕的是爱追求时髦。而赶时髦，我不得不说这是最欠缺理智的表现。他会被任何新的潮流征

服，像白痴一样见到新东西就跟着学，只因为别人也这样做。对我而言，这就是彻底的白痴。但是珀泰却不以为然。

有一天下午我发现珀泰躺在床上，脸上一副痛苦不堪的表情，我当下判定他得了阑尾炎。我说："别动，不要吃泻药，我去找医生。"

"浣熊！"他低吼道。

"浣熊？"我正要出去的时候停了下来。

"我要一件浣熊皮大衣。"他哀嚎着。

我发现他的问题不在身体上，而是心理出了状况。"你为什么想要一件浣熊皮大衣？"

"我本应该早知道的。"他哭叫着，一面用拳头捶打太阳穴。"我早该知道查尔斯登舞再度流行时，浣熊皮大衣也会时兴起来。我笨死了，把所有的钱都花在课本上，现在可好了，买不起浣熊皮大衣了。"

"你的意思是，"我不解地问，"浣熊皮大衣又开始流行了？"

"所有校园里的名流都会穿。你刚去哪啦？"

"图书馆。"我说了一个校园名人不太露脸的地方。

他从床上跳了起来，在房里踱来踱去。"我一定要弄到一件浣熊皮大衣，"他坚定地说，"非弄到不可！"

"珀泰，为什么？头脑清醒一点。浣熊皮大衣不干净，会掉毛，气味不佳，又太重，而且很难看……"

"你不了解，"他不耐烦地打断我的话，"这是该做的事，你不想赶搭这股潮流吗？"

"不想。"我老实说。

"哦，可我愿意，"他说，"我愿意拿一切来换一件浣熊皮大衣，什么都行。"

我那像精密仪器的头脑立刻提升到最高转速。"什么都行？"我

问道，一面仔细打量着他。

“什么都行!”他斩钉截铁地说。

我若有所思地抚着下巴。好极了，我知道哪能弄到浣熊皮大衣。我爸爸在大学的时候曾有一件，现在它躺在老家阁楼上的箱子里。恰好我发现珀泰有一样我想要的东西。其实他还不算真正拥有，但是最起码他有优先权。我指的是他的女朋友波莉·埃斯皮。

我钟情于她已经很久了。我要强调一点，我对这个女孩的爱慕并不是一时的情绪。当然她是一个能让人兴奋的女孩，但是我不打算让我的心主宰我的思想。我想要得到波莉乃是经过精心计算，完全是出自理智的决定。

我是法学院一年级的学生，过不了几年就得进入社会工作。我非常清楚娶到合适的老婆，对未来的事业会有多大帮助。我观察过许多成功的律师，几乎没有例外，他们都会娶美丽、优雅、有智慧的女人。波莉除了一件事之外，几乎完全符合这些条件。

她很美丽，虽然并没有完美的比例，但是我相信时间会补足她的缺点。她已经大致不差了。

至于她的优雅，我的意思是指她浑身上下都很优雅。挺直的身躯、举止合宜，看得出来很有教养。她进餐时的礼节也很讲究。我曾经看过她在学校吃当天的特餐(这是一种三明治，里面有几片红烧肉，满溢着肉汁，还有一些切碎的坚果和泡菜)，她的手几乎都没有沾到酱汁。

然而她并不聪明，事实上正好相反。但是我相信，在我的调教之下，她会聪明起来的。无论如何还是值得我一试。毕竟，要把一个美丽的笨女孩变聪明，比把一个聪明的丑女孩变美丽要容易得多。

“珀泰，”我问，“你爱上波莉了吗?”

“我认为她是一个聪明的女孩，”他回答我，“但是我不知道你是否会称这种感觉为爱。你为什么这样问？”

“你是否，”我问，“和她有过任何正式的约定？我的意思是指，你们现在很稳定了吗？”

“并没有。我们会见见面，但是彼此都还会跟别人约会。怎么了？”

“她有，”我问，“其他喜欢的男生吗？”

“我不知道，为什么这么问？”

我很满意地点点头说：“换句话说，如果你退出了，别人就有机会了，对吗？”

“我想是吧，你是什么意思？”

“没事，没事。”我若无其事地说，一面从我的衣柜中拿出箱子。

“你要去哪？”珀泰问。

“回家过周末。”我拿了几件衣服丢进箱子里。

“听着，”他紧紧地抓住我的手臂说，“你回去的时候，能不能从你老爸那里拿一些钱借给我？我想买浣熊皮大衣。”

“我可以做得更好。”我神秘地对他眨了眨眼，然后盖上箱子走出去。

“你看！”当我星期一早上回来的时候，我对珀泰说。我猛地掀开衣箱，一件肥大、毛茸茸、散发着怪味的东西露了出来，这就是我父亲1925年的时候穿过的一件浣熊皮大衣。

“感谢上帝！”珀泰很虔诚地说。他用手抚摸大衣，然后把头也埋了进去。“感谢上帝！”他至少呼喊了15到20次之多。

“你喜欢吗？”我问他。

“喔，当然，”他高声叫着，把满是油腻的大衣紧紧搂在怀里。这时他的脸上出现了一道狐疑的表情。“你想跟我换什么？”

“你的女朋友。”我不多说废话。

“波莉?”他震惊地说，“你要波莉?”

“没错。”

他把大衣丢到一边，坚定地说：“不可能。”

我耸耸肩说：“好吧，如果你不想赶时髦，我想那是你的事。”

我坐下来，假装在读一本书，但是暗暗瞟着珀泰注意他的反应。他是一个意志不坚定的人。一开始他看着大衣，露出像流浪汉望着面包店橱窗里的神情，然后他转身坚定地咬着牙，接着又看了看大衣，带着更渴望的表情。之后他又转身，这回脸上坚毅的神情似乎松懈了些。他的头来回转动，欲望增强，意志减弱。最后他只盯着大衣看，脸上尽是渴望。

“我和波莉算不上相爱，”他含含糊糊地说，“我们之间也没有定下来，或是任何类似这样的情形。”

“这就对了!”我低声说。

“不论波莉对我，或是我对波莉而言。”他说。

“毫无瓜葛。”我说。

“只是一般的往来——大家说说笑笑罢了。”

“试穿看看。”我说。

他照办了。大衣的领子高及他的耳朵，往下则垂散到鞋面。他看起来活像一堆死掉的浣熊。“挺合身的。”他很高兴地说。

我站起身问他：“就这么说定了?”我一面伸出我的手。

他吞了吞口水：“说定了。”他回握我的手。

第二天晚上，我就和波莉展开第一次约会。这次的约会带有些许调查的意味。我想要了解，如果要把她的心智提升到我要的水平，究竟得费多少工夫。首先，我带她去吃晚餐。“天哪，晚餐真好吃!”我

们离开餐厅时她这么说。然后，我带她去看电影。“天哪，电影真棒!”我们离开电影院时她这么说。最后，我送她回家。“天哪，今天晚上真愉快!”她向我道晚安的时候这样说。

我心情沉重地走回房间，显然我严重低估了我的工作量。这个女孩缺少知识的情形可真严重。若只是增加她的知识量恐怕还不够，她必须先学习思考。而这一点似乎也不是件简单的事。我还真想将她还给珀泰，但是我又想到她身体的诱惑力，以及她进房间的风情，还有她拿刀叉的姿势，于是我决定姑且一试。

就像处理其他事情一样，我会在事前规划好。我打算给她上逻辑课。而我正好也在上这门课，对要教的内容很熟悉。“波莉，”当我接她赴第二次约会时我这么跟她说，“今天晚上我们去小山，然后聊一聊。”

“太棒了。”她回答我。我真想跟她说：再找一个像你这么好商量的人可真难。

我们来到小山，这是学校的约会胜地。我们坐在一棵老橡树下，她热切地看着我问道：“我们要谈什么?”

“逻辑学。”

她想了一会儿，决定喜欢这个题目。“好极了。”她说。

“逻辑学，”我清了清喉咙说，“是思考的科学。在我们进行正确思考之前，我们必须学习辨认一般逻辑上的谬误。这是我们今天晚上要谈的主题。”

“哇呜!”她高声欢呼，一面高兴地拍着手。

我打了个寒噤，接着又勇敢地继续往下说：“首先，让我们看看第一种谬误：**草率前提**（Dicto Simpliciter）。”

“快开始吧。”她眨着眼睛期待着。

“草率前提的意思是，论述是根据不当的归纳而来的。比如说，运动是件好事，因此每一个人都应该运动。”

“我同意，”波莉很急地接着说，“我的意思是，运动很棒呀，它可以让身体健康什么的。”

“波莉，”我温和地说，“这样的推论是错的。‘运动是件好事’是错误的归纳。比如说，如果你有心脏病，运动就不是件好事。有许多病人就因此而被医生规劝不能运动。你的归纳必须要是得当的。你可以说，运动一般而言对人体是有益的，或是运动对大多数人是好的。不然你就犯了草率前提的谬误。这样你了解吗？”

“不了解，”她很坦白地承认，“但是这个很有意思，再多说一些。”

“假如你不要拉扯我的袖子就好了。”我这么告诉她。当她停止这个动作之后，我才又继续往下说。“接下来我们要谈的是**过度概化**(Hasty Generalization)。听清楚：你不会说法文，我也不会说法文，珀泰也不会说法文。所以我的结论是，明尼苏达大学没有人会说法文。”

“真的吗？”波莉很惊讶地说，“完全没有人会？”

我尽力压抑我的怒气：“波莉，这样的推论是错的。这个结论下得太快了，因为举证的例子不足以支持这样的结论。”

“你还知道更多的谬误吗？”她急切地问我，“这比跳舞还有意思。”

我努力不让自己绝望，我拿这个女孩子没办法，完全没办法。但是如果我不继续努力，就要交白卷了。所以我继续说道：“另外还有**误用因果**（Post Hoc）。听听这个例子：我们不要找比尔去野餐。每次带他去都会下雨。”

“我知道有人就是这样，”她大声说，“我们家乡有一个女孩——

尤拉·贝克尔就是这样。毫无例外。每一次我们带她去野餐……”

“波莉，”我直截了当地说，“这样说是错的。尤拉·贝克尔并不会带来雨，她跟雨无关。如果你怪罪她，你就犯了误用因果的谬误。”

“我不会这样做了，”她带着悔意说，“你生我的气吗?”

我深深叹口气：“没有，波莉，我没有生你的气。”

“那么就再多告诉我一些谬误。”

“好吧，还有一个是**矛盾前提**（Contradictory Premises)。”

“好，让我们继续下去。”她雀跃地说道，然后快乐地眨着眼睛。

我皱了下眉，依然说下去：“这里有一个矛盾前提的例子：如果上帝无所不能，他能创造出他搬不动的石头吗?”

“当然可以。”她立刻回答。

“但如果他无所不能，他应该就能搬得动石头。”我提醒她。

“对呀，”她若有所思地说，“哦，那么我想他就不能创造出这样的石头。”

“但是他是无所不能的。”我再次提醒她。

她抓了抓美丽而空洞的脑袋。“我都弄混了。”她如此承认。

“当然你会弄混，因为假如论点的假设互相矛盾，就不会有这样的推论存在。如果有无所不能的上帝，就不会有无法搬得动的石头。如果有搬不动的石头，就不会有全能的上帝。了解了吗?”

“再多告诉我一些酷想法。”她急切地说。

我看了看表说：“我想我们已经说了一整个晚上，现在我先送你回家，你可以回去想想刚才听到的事，明天晚上我们再谈。”

我送她到女生宿舍的门前。她恳切地告诉我，她过了一个很棒的夜晚。而我却闷闷不乐地回到我的房间。珀泰早已倒在床上鼾声大作，浣熊皮大衣像一头毛茸茸的野兽蜷伏在他的脚边。一度我很想把

他摇醒，告诉他我想把他的女友还给他。情势似乎再清楚不过，我的计划注定会失败。这个女孩完全没有逻辑的概念。

但是我又想，我已经浪费了一个晚上，我很可能会再浪费另一个晚上。但谁知道呢？也许在她心智沉寂的火山口，仍然有一些余火存在，说不定我能煽风点火一番。然而我必须承认的是，即便前景有些黯淡，我还是决定再试一次。

第二天晚上我们又坐在橡树下。我说："我们今天要说的第一个谬误是**滲加同情**（Ad Misericordiam）。"

她兴奋地有些颤抖。

"仔细听好，"我说，"有一个人应征一份工作，他的面试官问他的资格背景。他回答说他有一个老婆、6个孩子。老婆是跛子，孩子没有东西可吃、没有衣服鞋子可穿，家里没有床铺，壁炉里没有柴烧，而冬季就快来了。"

波莉的脸上流下泪来。"喔，情形真糟糕。"她不禁啜泣起来。

"是啊，真糟糕。"我同意她，"但是这整段回答中毫无论点可言，因为他完全没有回答对方的问题。相反，他诉诸的是对方的同情心。如此一来他就犯了滲加同情的谬误。你了解了吗？"

"你有手帕吗？"她哽咽着说。

我递给她手帕，然后在她擦眼泪的同时，企图按捺住自己想要大叫的欲望。"接下来，"我以极度忍耐的语气说，"我们来讨论**错误模拟**（False Analogy）。这里有一个例子：学生在考试的时候应该可以参考课本。毕竟，外科医生开刀的时候可以看X光片，律师在法庭上辩论时可以看案由，木匠也需要蓝图才能盖房子，那么为什么学生在考试的时候不可以参考课本？"

"哇！"她热切地说，"这是我多年来听过最酷的意见。"

“波莉，”我不耐烦地说，“这个论点是错的。医生、律师、木匠并不需要通过考试了解他们学会了多少，但是学生却要这样做。两者的情形是完全不同的，你不能将他们混为一谈。”

“我仍然认为那是一个不错的主意。”波莉说。

“笨哦。”我喃喃自语。但我还是勉强说服自己继续讲下去，“接下来是**与事实相反的假设**（Hypothesis Contrary to Fact）。”

“听起来很有意思。”波莉如此回应。

“听好：如果居里夫人当初不是碰巧把一张相片底片放在装有沥青铀矿的抽屉里，到今天都不会有人知道铀的存在。”

“没错，没错。”波莉一面点头一面说，“你看过那部电影吗？喔，真的让我太感动了。沃尔特·皮金表演得太好了，我是指他很让我感动。”

“如果你能够暂时忘掉皮金先生，”我冷冷地说，“我会告诉你这个论述错了。也许居里夫人会在之后才发现铀，也许别人会发现它，也许还会发生其他一些事。你不能一开始就是错误的假设，然后又从其中得到正确的结论。”

“他们应该让沃尔特·皮金演更多的戏，”波莉这么说，“我几乎再也看不到他了。”

我决定最后再给她一次机会，就这一次。血肉之躯总有忍耐的极限。“下一个谬误是**井里下毒**（Poisoning the Well）。”

“有两个人在辩论。第一个人站起来说：‘我的对手是一个恶名昭彰的骗子，他说的话你都不能信。’现在，波莉，请你想一想，用力地想一想，这中间有什么问题？”

我在她紧皱着眉头思索的时候盯着她看，突然一道智慧的光芒闪现在她的眼中。“这不公平，”她忿忿地说，“这样一点都不公平。

在第二个人开口说话之前，凭什么第一个人可以说他是一个骗子。”

“答对了！”我兴奋地说道，“百分之百的正确。这样的确不公平，在开始喝水之前，任何人都不能够先在井水里下毒。他不能在对手还没有开口之前就先挑断他的脚筋。波莉，我真替你感到骄傲。”

“呼。”她松了一口气，高兴得脸都红了。

“亲爱的，你看，这些东西并不难嘛，你所需要做的就是专心，仔细想，然后检验一番，最后再评估一下。好，现在让我们回顾一下我们所学的。”

“继续继续。”她用手一挥说道。

受到波莉不是智能低下的激励，我开始耐心地把所有我会的东西都教给她。我不断列举例子，指出其中的谬误，持续练习，直到没有失误。我就像是在挖一座通道，一开始所要做的就是不停地挖掘，以及在黑暗里满身大汗地工作。我不知道何时才能看到曙光，或是否能看得到。但是我坚持下去，我不停地挖掘，最后终于有了回报。我看到了曙光，然后这道光越来越强，最后阳光涌了进来，一切都沐浴在光明里。

足足花了我 5 个晚上，把我给累垮了，但这是值得的。我已经把波莉变成逻辑专家，我教她学会了思考，我的任务达成了。最后，她的表现终于证明了我这么做是值得的。她对我而言是个很好的对象，是我将来很多产业的女主人，是我子女合适的母亲。

所以我对她不能没有爱情。正好相反，就像希腊神话中的皮格马利翁爱上了他所塑造的完美女子雕像，我也爱上了波莉。我决定在我们下一次见面的时候就表达我的爱意，是该把我们的关系由学术转为浪漫的时候了。

“波莉，”后来我们坐在橡树下的时候我说，“今天晚上我们不谈

逻辑。”

“喔。”她有些失望地说。

“亲爱的，”我微笑地看着她说，“我们已经约会了5个晚上，我们的进展很棒，显然我们十分速配。”

“过度概化。”波莉很聪明地回答。

“请再说一遍？”我说。

“过度概化。”她重复了一遍，“只有5次约会，你怎么能就此断定我们很速配。”

我很高兴她有这样的反应，这个孩子学得很好。“亲爱的，”我耐心轻拍着她的手说，“5天已经很多了。毕竟，你不需要吃一整块蛋糕才知道它很可口。”

“错误模拟。”波莉立刻响应，“我不是蛋糕，我是女孩子。”

我没有刚才的喜悦，这个孩子可能学得太好了些。我决定改变战术。而最好的方式很显然是简单、强而有力、直接说出我的爱意。我停顿了一下，等待我聪明的大脑想出合适的字眼，接着我又说：

“波莉，我爱你，你对我来说就是我的整个世界，包括月亮、星星和整个银河系。亲爱的，请答应跟我定下来，如果你不肯，生命就毫无意义。我会很沮丧，无法进食，只能在各地流浪，变成步履蹒跚、两眼深陷的躯壳。”

然后我两臂交叉，等着她回答。

“渗加同情。”波莉说。

我咬咬牙，我不是皮格马利翁，我是科学怪人弗兰肯斯坦！我几乎快气疯了。我极力压制住全身被激起的怒气。为了达到目的，我仍然保持着镇定。

“好，波莉，”我勉强挤出一丝微笑说道，“看样子你已经把逻辑

学通了。”

“你说得没错。”她认真地点点头。

“那么是谁教你的，波莉？”

“你教的。”

“没错，亲爱的，那么这样一来你就欠我一些什么，是不是？如果不是我，你绝对学不会那些推理。”

“与事实相反的假设。”她立刻回答。

我抹去额头上的汗水，“波莉，”我不禁抱怨，“你不能把所有事情都按照字面解释。我的意思是，这些都是属于教室里的知识。你知道，学校里学的和你真实的生活没有什么关联。”

“草率前提。”她说，一面向我摇着她的食指。

这下可惹恼我了。我跳起脚来，像斗牛一样咆哮：“你到底愿不愿意与我固定约会？”

“不愿意。”她回答。

“为什么？”我逼问她。

“因为今天下午我已经答应珀泰，要与他固定下来。”

我缩回来，完全被她的话打败了。珀泰答应过我，他和我有过约定，我们还握了手。“这个混蛋！”我不禁大叫出来，踢起一大片草皮，“你不能跟他去，波莉，他是个骗子，他是个坏蛋。”

“井里下毒。”波莉说，“请不要对我大吼大叫，我想吼叫也是一种谬误。”

我用坚强的意志力压抑住我的怒气，调整了一下音量。“好吧，”我说，“你是逻辑学专家了，让我们冷静地看看这件事。你怎么会选珀泰而不选我？看看我——我是一个聪明的学生，一个超级知识分子，一个有美好未来的男人。再看看珀泰，他的头脑不如我，又是一

个反复无常的人，是一个下一餐永远不知道在哪里的人。你能否给我一个合适的理由，为什么你选了珀泰?”

“我当然可以给你，”波莉说道，“他有一件浣熊皮大衣。”

【出处】

MAX SHULMAN

The Many Loves of Dobie Gillis

Harold Matson Company，Inc. 1951

截至目前为止的摘要

你现在已经学习到金字塔原理的基本理论，知道它如何帮助你进行写作。在我们继续应用这些原则去建立属于你自己的金字塔之前，先看看我们过去所强调的重点：

基本观念

1. 文章的架构总是由成组观点所组成的金字塔结构的，一般是让读者由上而下阅读。
2. 金字塔结构所需使用的原则同样也适用于这些观点彼此之间的关系。
3. 读者要先掌握架构才能掌握其中的含义。

这些观点如何结合在一起

4. 纵向的层级必须创造出疑问/回答的对话形式，从而让读者了解你的推论。
5. 横向的分组观点必须以演绎或归纳的方法回答上一层级的问题。
6. 在金字塔顶端的观点必须能直接回答早已存在读者心中的问题。

我们现在已经准备好要继续前进，看看如何发现你的观点，以及如何将它们组成一个金字塔。

第3篇

如何建立金字塔结构

练习4

序言的写法

文章的序言（前言、引言、导言）概述读者已知的信息，并将这些信息与文章将要回答的疑问建立联系，然后作者就可以将全部精力放在提供回答疑问的答案上。如果是写文章，就是“序言”；如果是演讲，就是“开场白”。

文章的序言必须用讲故事的形式，也就是说，序言必须先介绍读者熟悉的某些“背景”，说明发生的“冲突”，并由此引发读者的“疑问”，然后针对该“疑问”给出“答案”。这种讲故事的形式对于组织读者已知的信息非常有用。你一旦掌握了这种方法，就能够迅速构思出较短文章的结构。文章的序言通常只有很少的几种模式。

以下的练习能够帮你掌握序言的写法。

练习4A

决定读者遇到的第一个问题

一旦你确定了金字塔顶端的论点，则位于金字塔结构其他位置的论点就可以随之确定。而且在顶端论点下方的论点，其实就是读者在阅读时心中所产生问题的答案，而位于更下层结构的论点也均如此。

但是以读者的阅读心理来说，顶端的论点必须是和他有关的事物。而你唯一能够让你的论点与读者产生关联的方法便是让它回答读者心中已经存在的问题，或者他稍微思考一下已经知道的事物将会产生或者应该产生的问题。因此，序言的内容就是告诉读者，“你打算如何回答所引起的问题”。

每个好故事总是包含以下 3 个部分：

背景	男孩和女孩相识，并且陷入热恋。
冲突	此时，情敌出现并且要带走女孩。男孩该怎么办？
解决方案	男孩和情敌决斗后，仍然和女孩在一起。或者女孩拒绝情敌，仍然和男孩在一起。无论哪一种你想结束这段情节的方式都可以。

很显然，你想告诉读者的肯定不是一个爱情故事。相反，你想告诉他们有关正在讨论主题的故事。而且你想说的是你能想到的与你的主题相关的最有趣的部分。如果你有小孩的话，你会知道“世界上最好听的故事”就是他们已经听过的故事。因此，你可以在序言中

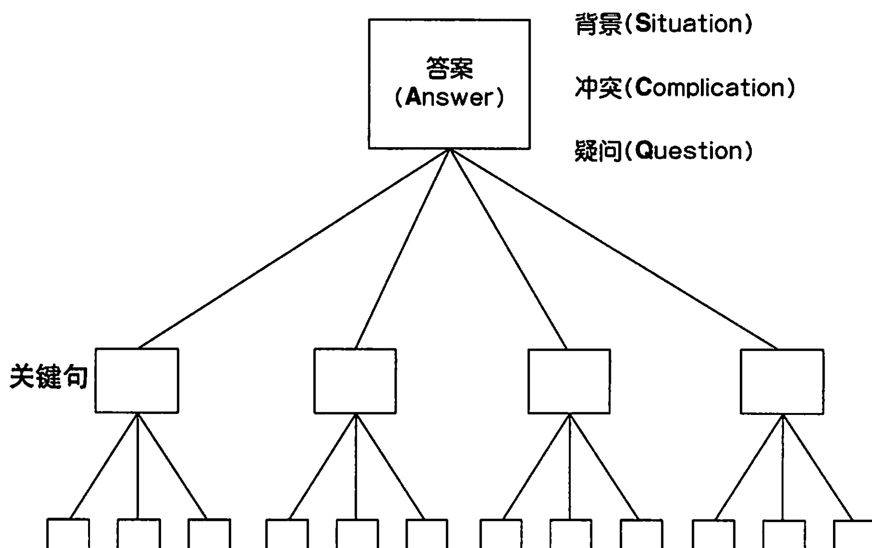
对于读者已经知道或者期望知道的事物有组织地告诉他们。

事实上，你只需要找出“背景”和“冲突”就能帮助你决定应该如何安排故事的情节，因为金字塔结构的顶端论点通常就是解决方案。记住，我们稍早说过，以书面传达你的想法，目的就是回答某个问题，也就是提供问题的解决方案。

序言告诉读者的是他已经知道的故事

关键句

- 提供有关你的主要论点所引起问题的解答。
- 显示整份文件的撰写计划。



说明

序言就像金字塔本身的结构一样，也有固定的结构。在每段序言中，你确保自己能够提醒读者该段背景（读者所熟悉的），然后在其中发展出冲突（也是读者所熟悉的），从而引发出你的疑问。金字塔结构的顶端论点回答了问题，接着读者会在心中立刻浮现出新的问题，然后你再提供新问题的答案。

以这种方式，你可以在读者开始阅读的最初 30 秒内把你的整个观点传达给他们。由于读者现在已经完全知道文章的内容是在解释或辩护“关键句”的论点，因此，你绝不可以在序言中只列出所要讨论的主题，就如同本页中所显示的第一个备忘录。你可写出一段故事形式的序言，从而提出问题，并且给出答案。

不要列出主题

收件人： 日期：

报告人： 主题：零售价调查

本备忘录的目的是进一步思考和讨论以下问题，并征集建议：

1. 董事会的组成及最合适的人数。
2. 董事会和执行委员会的日常角色、具体职责及相互关系。
3. 使独立董事成为有效的参与者。
4. 董事会成员的选择和任期的有关规定。
5. 董事会和执行委员会的运作可采取的各种可能方式。

确实提醒读者问题的所在，然后提供答案和关键句

收件人：　　　　　　　　　　日期：

报告人：　　　　　　　　　　主题：零售价调查

---

10 月份新设立的机构，将获得管理该机构两个部门所有日常事务的全部权力和责任，这些责任以前由两个部门的经理负责。这一举措将使董事会从日常琐事中解脱出来，全力处理董事会独有的决策和规划等全局性事务。

但是，因为董事会长期深陷于处理短期运营问题的状态，现在无法有效地将工作重心转移到长期战略发展上。因此，董事会必须考虑实现工作重心转移所需要进行的变革。具体来说，我们认为董事会应当考虑如下变革：

1. 将日常运营事务交由执行委员会处理。
2. 增加董事会编制，吸纳独立董事参与。
3. 制定规范内部运作的政策和流程。

> 大部分文章都能回答下列 4 个问题之一：
> **我们应该做什么？**
> **我们应该如何做？**
> **我们是否应该这样做？**
> **为什么会发生这种情况？**

希望你能熟悉序言的节奏，如此当你偏离主题的时候，你能够马上察觉出来。以下是一些例子：

先阅读它们，以便熟悉“背景—冲突—疑问”的模式，然后尝试找出下列例子的结构：

学习运用“背景—冲突—疑问”模式，才能整合“金字塔结构”原理作为工作时自动化工具的重要技巧。因此，如果你觉得需要多进行一些练习，可以参考练习 4B 中的“自选练习”。此外，第 132 页和第 133 页提供了商业文件和咨询文件中最常使用的序言模式。解答在本书第 277 页。

练习：阅读下文，学习序言的节奏。

Ex. 4A-1

资本投资的风险分析

在企业主管所有必须作的决定中，没有任何一个决定会比挑选各种资本投资商机更具挑战性，尤其是这些商机都还没有引起他人的注意。当然，作这类决定很困难，并不是因为要依据任何一组假定来计划投资报酬率，困难是在于决定采用哪些假定，以及它们带来的影响。

每个假定都有自己的不确定性，通常风险都很高；而且这些假定集合起来，形成的总不确定性都呈倍数增加，会对最后结果造成很大程度的影响。这是风险因素之所在，而企业主管在评估风险时，能够从目前可用的工具和技术中获得一些帮助。

有个方法可以帮助主管作出主要资本投资的正确决定，只要你能提供一个如何衡量风险的措施。有了这个衡量措施，主管就能够按照公司的目标评估每种获利水平的风险，并且能更明智地衡量各种替代性方案的风险。

【出处】

David B. Hertz

Harvard Business Review

January-February 1964 and September-October 1979

S=需要在各种替代性资本投资商机中进行选择

C=不知道如何评估各种假定的不确定性风险

Q=有没有能够实际衡量相关风险的方法呢

A=有的

练习：阅读下文，学习序言的节奏。

Ex. 4A-2

再一次讨论：你如何激励员工

在许多文章、书籍、演讲和专题研讨会上，常常能听见企业主失望地呼吁："我如何才能请到完全按照我的意思做事的员工呢?"

用来鼓舞员工的激励心理学方法极端复杂，而且其中能够明确说明的比率还很低。然而即使如此，仍然未能阻止大家寻求新方法的热情，而这些新方法大多数都有学术机构的证明。

毫无疑问，这篇文章并非要贬抑目前在市场上的方法，但是既然其中许多观点已经在许多公司和组织中得到了验证，我希望能够对大家有所帮助。

【出处】

Frederick Herzberg

Harvard Business Review

January-February 1968

S=希望员工主动参与特定活动

C=需要应用到激励心理学

Q=我们如何执行那个方法

A=在本文中应用这些想法

练习：阅读下文，学习序言的节奏。

Ex. 4A-3

目光短浅的市场营销

每个主要产业都曾经历过成长期，但是许多目前仍在成长的产业已经出现衰退的迹象。而其他被归类为季节性成长的产业实际上已经停止成长。产业的成长受到威胁、减缓或停止，原因并非是市场达到了饱和，而是由于管理的失败所致。

【出处】

Theodore Levitt

Harvard Business Review

July-August 1960 and September-October 1975

S=许多主要产业已经停止成长或者受到衰退的威胁

C=假定因为市场达到饱和而使得成长受到威胁

Q=这是一个正确的假定吗

A=不是，而是管理上的失败

练习：阅读下文，学习序言的节奏。

Ex. 4A-4

生态保育和经济发展：结束困境

制定环境保护法这一观念已经很普及，而且人们能勉强接受：这个观念的普及是因为每个人都希望有个适合居住的环境，而勉强接受这个观念则是因为“环境管制会侵蚀竞争力”的念头仍挥之不去。流行的看法认为，在“生态保育和经济发展”之间是一种固有和不变的权衡取舍。取舍的一边是由于严格的环境标准所带来的社会利益，而另一边则是企业为了预防和清除生态的破坏所支付的费用，如此造成产品的成本上升而降低了竞争力。

以上这种看法使得对于追求环境质量的进步已经成为一种扳手腕比赛—— 一边催促制定更严格的标准，另一边则想要把标准降下去。至于往哪个方向改变，则要看当时的政治风向而定。这种对于环境管理条例一成不变的看法（亦即认为除了法条以外，其余都应该维持不变）是一种错误的认知。如果科技、产品、程序和消费者的需要都固定不变，则结论是，若实施管理条例，则产品的成本提高将无法避免。但是在竞争激烈的现实世界里运营的各种公司，并不是在很多经济理论所描述的静态世界中经营。他们无时无刻不在寻找各种创新的解决方案，以应付竞争者、顾客与政府管理机构的压力。

适当设计的环保标准可以引发技术革新、降低产品的总成本，或是提高它的价值。

【出处】

Michael E. Porter and Class van der Linde

Harvard Business Review

September-October 1995

S=流行的看法是，在“生态保育和经济发展”之间有一种不变的权衡取舍。其间的转变都依赖政治决定

C=但是权衡取舍并非一成不变，经常有创新的解决方案来应付竞争者、客户和政府管理组织的压力

Q=环保标准可以引发此创新方案吗

练习：说明下文案例中的背景（S）、冲突（C）及疑问（Q）的本质。

Ex. 4A–5

董事会的任务

10 月份新设立的机构，将获得管理该机构两个部门所有日常事务的全部权力和责任，这些责任以前由两个部门的经理负责。这一举措将使董事会从日常琐事中解脱出来，全力处理董事会独有的决策和规划等全局性事务。

但是，因为董事会长期深陷于处理短期运营问题的状态，现在无法有效地将工作重心转移到长期战略发展上。因此，董事会必须考虑实现工作重心转移所需要进行的变革。具体来说，我们认为董事会应当考虑如下变革：

S=

C=

Q=

练习：说明下文案例中的背景（S）、冲突（C）及疑问（Q）的本质。

Ex. 4A–6

远离日本市场

强势日元造成逐渐竞争的环境，而克林顿政府的贸易谈判明显并未成功，使得美国和欧洲的许多公司皆已放弃寻求日本市场的新商机。在尝试进入日本国内市场的挫折中，各种努力已经证实是无用的。某些公司已经把市场转移到像中国和印度这样的新兴市场，但是忽视日本市场却是一个天大的错误。

S=

C=

Q=

练习：说明下文案例中的背景（S）、冲突（C）及疑问（Q）的本质。

Ex. 4A-7

电视收视率的衰退

目前在美国出现一种趋势：电视的收视率正在下降。尼尔森的调查报告提到，在白天收视率减少 6.4%，而晚上则下降 3.1%。我们现在谈论的是数以百万计的民众，而牵涉的重要问题是：这些人到哪里去了？若他们不观赏电视的话，那他们究竟做了哪些消遣呢？

S=

C=

Q=

练习：说明下文案例中的背景（S）、冲突（C）及疑问（Q）的本质。

Ex. 4A-8

欲速则不达

像个人计算机这种“畅销”产品的生命周期在持续缩短中，一般几个月就会推陈出新。甚至像销售“缓慢”的钢铁业也加快了销售速度。速度是产业的本质之一，另外就是质量和成本。各行各业都知道，他们必须同时供货给所有的客户。

然而，世界级的产品开发工作到目前为止仍属例外。即使是最训练有素和有创造力的产品开发团队，都可能受困于开发流程的延误、彼此的指责和低劣的质量。通常，问题之所以发生，是因为未能把产品的开发视为动态的整体工作。经理人通常为了改善绩效而拆解开发流程的步骤。

如果盲目执行这些改善绩效的措施，而不考虑推动产品开发程序的各种关系，则隔离的改善措施可能会带来负面的影响。比如说，设定积极的商品化流程表，其影响时常与计划正好相反。也就是说，交货期延后，连带品质也随之下降。许多其他的经营信念，如“精准和适当”的人事也会在无意间造成产品开发的问题。我们需要的反而是一套整合的方法，能够掌握产品开发的整体复杂系统。

S=

C=

Q=

练习：说明下文案例中的背景（S)、冲突（C）及疑问（Q）的本质。

Ex. 4A-9

美国的发展史

根据精心搜集的数据显示，到 17 世纪中叶，美国殖民地居民按照购买力计算，其平均收入已经超过英国本土民众的平均收入。较佳的饮食使得他们的健康状况超过旧世界的居民。比如说，独立战争时的革命军人要比他们的英国对手高 7~10 厘米。我们在这种幸运环境下所培养的乐观和自信，以及我们谈及的美国人收入，虽然并非稳定不变，但是仍然保持快速增加。

拥有广大的疆域、丰富的天然资源和繁荣的国内贸易，以及部分由“黑奴”劳力支撑的农业出口，造成我们早年不寻常的繁荣。但是我认为我们大部分人都有一个根深蒂固的信念，就是过分单纯地认为，从南北战争之后，我们特殊的经济增长几乎完全拜科学、工程和 19 世纪的技术突破之赐，也许再加上我们国民的企业精神和未加管制的市场经济。

相较于其他工业化国家，美国在这些领域其实并不占任何特殊的优势。

S=

C=

Q=



练习：说明下文案例中的背景（S）、冲突（C）及疑问（Q）的本质。

Ex. 4A-10

校园内的自尊自重

马萨诸塞州剑桥市的新闻：麻省理工学院的学生，有 83%的人承认在他们求学过程中至少有过一次考试作弊的经历，有 2/3 的学生承认有过抄袭经历，且有一半学生承认偷窃过别人的点子。在这项调查中，困惑我的不是 83%考试作弊的学生，而是那 17%没有作弊的学生。我要到校园拜访那些没有作弊的学生。

S=

C=

Q=

练习4B

自选练习

找出序言的结构，能确保你的文章能够正确回答读者的问题。为了写出优质序言，你需要分辨“背景”和“冲突”之间的差异。

有时候序言可以分成 2~3 个段落，如果是这种状况，要想找出文章背后的故事情节将更为困难，这种方式会让序言更有情绪上的说服力和吸引力。因此，你可以先练习如何从比较长的例子中撷取出故事情节。

你也可以观察如何使用言辞和结构，以引起读者兴趣的方式提出你的文章想要回答的问题。

解答在本书第 281 页。

Ex. 4B-1

产品管理的回报

许多产品经理人因为成功经营绩优公司而获得优厚的回报。他们在面对今日激烈竞争的混乱市场时，由于其掌管的知名品牌产品取得最大市场占有率和高额利润而赢得经营之神的名声。在许多大型、复杂的多产品线公司中，产品经理人对每种产品都注入相同的心力，其领导的权力与关注产品的精神相当于小型公司的高层主管对自家单一产品线的关注程度。

因此，毫不令人意外的是，最近一项调查显示，抽样的 4 家公司里有 3 家公司正在使用这个组织性观念。然而，令人惊讶的是，人们对于产品经理人的行事作风及“产品经理人”的概念不满的情绪竟蜂拥而至。

这些日渐增加的抱怨会导致“‘产品经理人’的观念不切实际”的结论吗？当然不会，因为在许多案例中，“产品经理人”的概念仍然运作良好，这正说明它不只是一个可靠的观念，而且在许多方面也是不可缺少的。因为观念的健全可靠，使得它在这么多情况下都很适用。它如果失败，归究原因几乎一成不变都是由于管理阶层滥用或误用基本上可靠的管理工具所致。

【出处】

B. CHARLES AMES

Harvard Business Review

November-December 1963

S=

C=

Q=

A=

Ex. 4B–2

客户与顾问的关系

我是你的潜在客户，而我想要先介绍我自己。无论你是一位顾问（经营你自己的公司或是替顾问公司工作），或是在我公司工作的项目员工，我都是你的提案读者。你正在尝试推销服务给我，而我将单独或是和其他人员决定你或别人是否能获得这份工作。同样地，如果你是推销构想的员工，我也是你提案的读者。你尝试把想法推销给我，而且我会单独或和其他人员共同决定该想法是否能成为一个有效、可行、可使用或是可集资的计划。在这些情形下，你的工作就是要说服我采用你的想法。

不论你身处何种情境，你和我的关系与我和你的关系之间有很大的不同。你对我有所请求，而我在考验你。你在争取我的认同，我在评估你的能力、见解、洞察力、个人特质，以及支持我的热忱。我知道你也想从我身上获得肯定，认为你的服务或想法是值得的，而且在很多情况下比其他人的服务或想法更值得。但是你并不一定了解我的背景和需求，因此我会告诉你这些。

【出处】

RICHARD C. FREED/SHERVIN FREED/JOE ROMANO

Writing Winning Business Proposals

McGraw-Hill，Inc.1995

S=

C=

Q=

A=

Ex. 4B-3

科学的层面

岁月会记得我们这个世纪，不是因为曾发生过的野蛮战争，而是对基础科学知识的主要贡献。在这个世纪中，遗传学已经被简化成单纯的化学作用，而化学作用又简化成原子和分子的量子物理作用。现在我们连古老星球内部如何产生原子的过程也都很清楚了。不论将来的年代有何新的科学发现，都是以20世纪的科学为基础。

虽然，科学有许多知识和实用的成就，但却鲜为一般人和某些科学家所知。例如，大多数人相信，不论是哪一种科学都是来自于人类的先天智慧和好奇心，它是人类文明发展很自然的一部分。就其本质来说，可能是从史前时代“当人类不论何时何地都在尝试解决生活上的无数问题”开始，从某位人类老祖宗利用岩石的碎片切开兽皮开始，而最终造就他的后代登陆月球。随着科学的继续发展，新的科学知识将会继续取代旧的知识。

但是我所阅读的历史和人类发展的理论，却指向极端不同的结论。如同本书所主张，具分析性和客观性的“科学思维”远不同于主观性的传统人类思维。科学绝非人类自然发展的一部分，而是有其独特的历史因素。从人类数千年的文明发展史来看，科学是很近的年代才发生的事情。

【出处】

ALAN CROMER

Uncommon Sense：*The Heretical Nature of Science*

Oxford University Press 1993

S=

C=

Q=

A=

Ex. 4B-4

医疗科技

国家为了需要不得不花费巨款投资科技公司，进行技术评估已经成为例行工作。脑筋动得快的拨款委员会不断评估各种花费的有效性和费用多寡，包括太空、国防、能源、交通方面和其他类似事务，以便提供关于未来投资的明智建议。

至于医疗方面，据说国家花费超过 800 亿美元的预算，但却未能进行多少这类医疗分析工作。人们似乎理所当然地认为，医疗科技是现成的，只是要不要采用而已，而且政策制定者唯一感兴趣的主要技术问题是，如何公平地提供医疗照护给所有民众。

技术分析师迟早一定会处理到医疗科技，那时他们必须面对的是，如何衡量所有治疗疾病措施的相对成本与有效性的问题。他们以此为生，而我希望他们能过得很好，但是我能够想象他们会有感到困惑的时候。一方面，我们治疗疾病的方法经常改变，其中部分原因是由全世界生物科技带来的新信息使然。同时，很多治疗成功的案例与科技根本谈不上什么密切的关系，甚至有些案例与科技一点关系也没有。

事实上，医疗存在着 3 个相当不同程度的技术层级，所以彼此之间几乎是属于完全不同的工作。如果医师和分析师彼此不分开的话，他们就会有麻烦。

【出处】

LEWIS THOMAS

The Lives of a Cell

The Viking Press 1974

S=

C=

Q=

A=

Ex. 4B-5

这个影像哪里出了问题

当你观赏电视时，你是否曾抱怨过图像的分辨率、屏幕上的影像扭曲或者动作有所延迟呢？也许没有。但如果你抱怨过，它绝对是程序设计的问题。或是，如布鲁斯·斯普林斯汀所说的："57 个频道却都没有什么内容。"然而，几乎所有的研究都认定，电视技术的进步只是在提升图像显示的质量，而没有改进内容的艺术成分。

在 1972 年，一些有远见的日本人扪心自问，下一代电视的革命性发展将如何。他们共同的结论是更高的分辨率，而且从黑白电视发展到彩色电视，接着是发展拥有电影质量的电视，又称为"高清晰度电视"（HDTV)。在模拟世界中，这是提升电视质量合乎逻辑的方法，而且这也是日本人在往后 14 年间努力的目标，称为"高清电视"(Hi-Vision)。

在 1986 年，欧洲因为日本主宰了新一代电视的发展而起了戒心。更糟糕的是，美国竟然向"高清电视"靠拢，而且和日本人合作推动把它变成世界标准。现今许多美国高画质电视的拥护者，以及大部分的新国家主义者轻易忘记了支持日本模拟系统的这个错误判断。基于纯粹贸易保护者的观点，欧洲投票反对"高清电视"的发展，算是帮了我们很大的忙，虽然是基于错误的理由。他们随后自行发展出自己的模拟高画质电视系统"HD-MAC"。依我的看法，其质量比高清电视稍微差些。

最近，美国像是沉睡的巨人终于醒来，联合世界上其他国家采用相同的模拟技术来解决高画质电视的问题，并且成为参与决定电视未来的第三方，也就是解决屏幕图像的质量问题。糟糕的是他们仍然尝

试以老旧的模拟技术来解决问题。每个人都假定，提升图像质量就是随后要采取的相关步骤。很不幸的是，情形并非如此。

没有证据支持这种假设，认为消费者会偏好较佳的图像质量而非较好的内容。相较于今天拥有剧院音效的电视质量来说（也许你还未曾见过，因此无法想象质量有多好），到目前为止所有建议改善高画质电视的解决方案都无法产生足够引人注目的图像质量提升。目前达到 HD 相同质量水平的 HDTV 也没有什么好夸耀的。

【出处】

NICHOLAS NEGROPONTE

Being Digital

Alfred A. Knopf 1995

S=

C=

Q=

A=

商业文件序言的一般格式

我们应该做什么	1. 解决简单的问题 S=面对 X 情境 C=情况并不是你认为的 Q=我们应该做什么	2. 从替代性解决方案中选择 S=我们想要执行 X C=我们有 3 种关于如何做的方案 Q=哪一个是最好的方案			
我们应该如何做	1. 指令 S=我们想要执行 X C=执行它需要你的帮忙 Q=我要如何帮忙	2. 说明如何执行新的活动 S=必须执行 X 活动 C=尚未准备好执行它 Q=我们如何才能准备好	3. 说明如何适当地执行某事 S=我们目前已有 X 系统 C=它无法有效运作 Q=如何让它有效运作	4. 建议策略 S=无法按照计划执行 X C=必须采取 Y 行动 Q=如何进行	5. 解释造成某种后果的原因 S=经历 X 的微小改变 C=将会引起 Y 的巨大改变 Q=Y 会产生何种特定改变
我们是否应该这样做	1. 判断"我们应该做吗" S=考虑做 X C=除非是 Y 这种情况，否则不要去做 Q=是 Y 这种情况吗	2. 质疑某个行动的看法 S=已经提出新的建议 C=与旧的提议类似 Q=这有道理吗	3. 寻求核准支出费用 S=我们有一个问题 C=我们有解决方案，但是需要经费才能实行 Q=我们应该核准这项支出吗		
为什么会发生这种情况	1. 解释事情发生的状况（A） S=多年来只有 X C=然后突然到处都有 Y Q=为什么会发生这种情形	2. 解释事情发生的状况（B） S=有 X%做了 A C=有 Y%并未做 A Q=为什么不做			

咨询文件序言的一般格式

我们应该按照提议做吗	1. 它是正确的行动吗 S=有背景/疑问 C=计划行动 Q=它是正确的行动吗	2. 会有问题吗 S=曾有疑问，现在已有解决方案 C=害怕执行时可能有问题 Q=会有问题吗	3. 解决方案有效吗 S=曾有疑问，现在已有解决方案 C=测试解决方案 Q=它有效吗	4. 解决方案能达成目标吗 S=计划行动 C=除非达成Y，否则不要去做 Q=可以达成Y吗	5. 建议书（B） S=你有一个问题 C=你希望顾问帮忙解决它 Q=我们是你应该雇用的顾问吗
我们应该做什么	1. 如何解决问题 S=曾做过/想要去做X/有背景 C=曾经无效/不能做/有疑问 Q=如何着手进行	2. 如何采取想要的行动 S=有疑问 C=想要能够做X的解决方案 Q=做什么才能得到该解决方案	3. 替代方案 S=想要做X C=有做它的替代方法 Q=哪一个最好	4. 审核 S=现在依照X程序达成Y C=确实审核，以便决定是否需要任何的改变 Q=需要任何的改变吗	5. 第一次进度检讨 S=LOP说我们将要做X以解决问题 C=现在已经做它 Q=你发现什么
我们应该如何做某事	1. 如何执行所需的行动 S=必须执行X以解决问题 C=若要执行X必须先完成Y Q=我如何执行Y	2. 如何实行解决方案 S=你有一个问题 C=你有解决方案，但不确定如何实行 Q=如何实行解决方案	3. 你是如何做的 S=我们曾有一个问题 C=我们藉由执行X解决它 Q=你是如何做X的	4. 它的效果如何 S=有/曾有目标 C=安装系统/程序以达到目的 Q=它的效果如何	5. 建议书（A） S=你有一个问题 C=你希望顾问帮忙解决它 Q=你会如何帮助我们解决我们的问题

练习5

构建你自己的金字塔

当你坐下来开始写作时，常会遇到这样的情形：你只是大致知道要写什么，但并不清楚你具体想表达什么，以及如何表达。即使你知道你最终呈现的思想必定会组成一个金字塔结构，你仍然会有这种不确定感。

实际上，你对将要完成的“成品”已经了解了很多。首先，你知道在你文章的金字塔结构的顶端将有一个包括主语和谓语的句子，其次，你知道这个句子的主语就是文章的主题。

你还知道，这个句子是对读者头脑中业已存在的某个疑问的回答。当在（读者了解的）某个“背景”中发生了（读者了解的）某种“冲突”，就会引发读者的“疑问”，而回答这个“疑问”就是你写作的动机。你可能还大致知道将要表达的一些要点。

通过以下的练习，你将会掌握如何构建金字塔。

练习5A

套用 S-C-Q 程序

现在你已经了解各种观点在金字塔结构中彼此的关系：纵向来说，是和读者进行“疑问—回答”式的对话；至于横向方面，则是进行演绎或归纳式的推论。而且你也知道，位于金字塔结构顶端的论点就是与读者讨论他已知事物时所产生问题的答案。

你可以利用这些知识为基础，从头开始构建属于你自己的金字塔结构，步骤如下：

步骤 1　利用你最有把握的信息来厘清你的思维

- 在金字塔结构顶端画一个方框；
- 说明所要讨论的主题；
- 说明你要回答的在读者心中对讨论主题所产生的问题；
- 说明答案（如果你已经知道），或者看你是否可以回答此问题。

步骤 2　在构思序言时，为了读者，务必确定你所采取的步骤是正确的

- 先针对主题作出简短陈述，并确定读者会同意你的说法是正确的；
- 想象你已经开始和读者进行“疑问—回答”式的对话，而且关于你的陈述他如此响应——“是的，我知道你说的，但是那又怎样”；

- 如此会产生冲突；
- 冲突必然会引发疑问；
- 问题应该要有答案。

步骤 3　找出关键句

- 说明由于最顶端方框内的思想所引发的问题；
- 决定你是以归纳或演绎法的方式回答问题（可能的话，请尽量采用归纳法）；
- 如果是以归纳法回答，请对描述你在分类时所使用观点类型的单一名词加以命名；
- 说明论点。

步骤 4　以相同方式安排支持论点的结构，确定你遵守金字塔结构的规则

- 任何层次的思想在逻辑上都属于相同的层级；
- 任何层次的思想必须按照逻辑顺序排列；
- 每个层次上一级的思想应该是该层次思想的摘要。

建立金字塔结构

步骤 1　厘清你的思维

- 主旨
- 正要回答的问题
- 答案

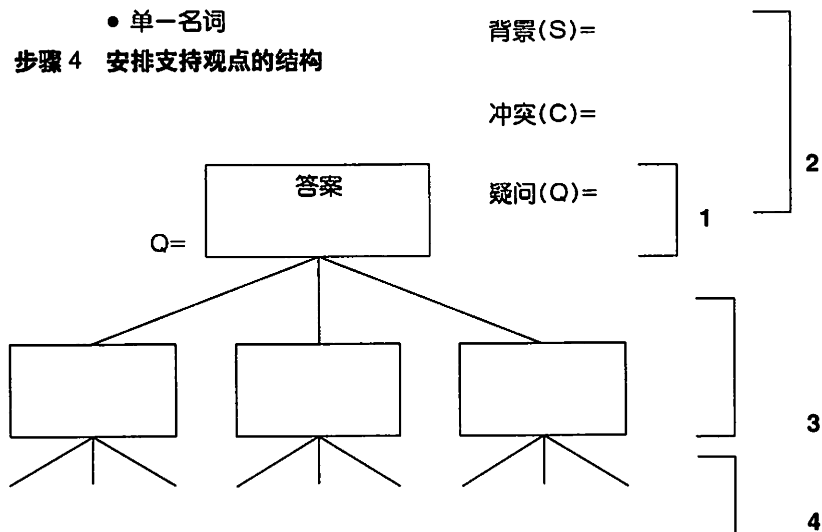
步骤 2　深思熟虑序言

- 背景
- 冲突
- 疑问 / 回答

步骤 3　找出关键句

- 引发的问题
- 演绎或归纳
- 单一名词

步骤 4　安排支持观点的结构



练习：我们将利用你稍早在“产品管理”序言中所看到的信息（第122页），来说明其中的程序。

Ex. 5A

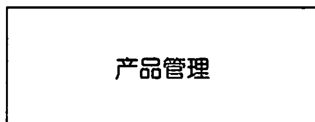
产品管理的回报

许多产品经理人因为成功经营绩优公司而获得优厚的回报。他们在面对今日激烈竞争的混乱市场时，由于其掌管的知名品牌产品取得最大市场占有率和高额利润而赢得经营之神的名声。在许多大型、复杂的多产品线公司中，产品经理人对每种产品都注入相同的心力，其领导的权力与关注产品的精神相当于小型公司的高层主管对自家单一产品线的关注程度。

因此，毫不令人意外的是，最近一项调查显示，抽样的4家公司里有3家公司正在使用这个组织性观念。然而，令人惊讶的是，人们对于产品经理人的行事作风及“产品经理人”的概念不满的情绪竟蜂拥而至。

这些日渐增加的抱怨会导致“‘产品经理人’的观念不切实际”的结论吗？当然不会，因为在许多案例中，“产品经理人”的概念仍然运作良好，这正说明它不只是一个可靠的观念，而且在许多方面也是不可缺少的。因为观念的健全可靠，使得它在这么多情况下都很适用。它如果失败，归究原因几乎一成不变都是由于管理阶层滥用或误用基本上可靠的管理工具所致。

1. 画出方框并且填入主题：



我们回到问题方面。你要写给谁看，以及你希望当读者读完内容后心中会提出哪些问题，能够得到什么样的答案？

写给：《哈佛商业评论》的读者。

问题：产品管理是一个失败的概念吗？

答案是什么（如果你知道的话）？

答案：不，它是一个好概念。

现在你已经有很好的问题和答案，但是你想检查一下它们在读者心中是否为正确的。

2. 按照这个主题，我们向上回到“背景”，并且作出第一个不具争议性的陈述。你作出的第一个陈述，必须是所有读者都认定为真的事实，不论是你清楚读者已经知道或者这一陈述一向被人们熟知，因此很容易判定。

S=产品管理已经非常成功，在该产业中非常普遍，每个人都使用它

你可以想象以下这种背景：你刚对《哈佛商业评论》读者解说上述情境，他的响应竟是“是的，我知道这些，那又怎么样”。这应该会引导你到冲突的阶段。

C=但是仍有一些抱怨，表示效果并不是很好，结论是它并不实用

冲突的说法应该会引发疑问：

Q=它实用吗

现在我们已经稍微改变问题的用词，但是并不足以改变它的结构性影响。不过仍然会得出下述的答案：

A=这是一个不错的概念，只是使用不当

因此，现在我们列出序言的概要：

S=产品管理非常成功，也颇受欢迎

C=有人抱怨效果并不理想，不是很实用

Q=这些抱怨是真的吗

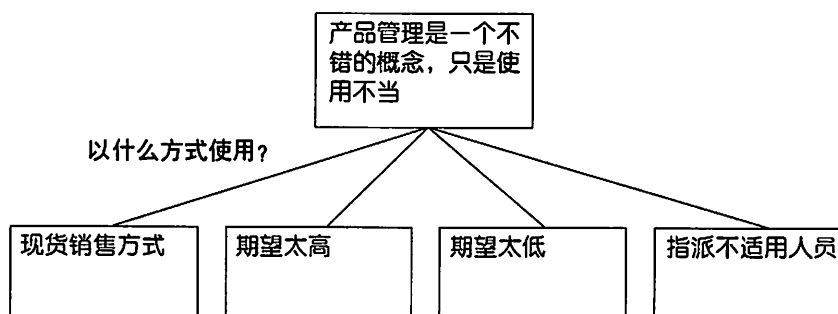
产品管理是不错的概念，只是使用不当

3. 向下回到关键句。

现在，位于顶端的论点在读者心中引发一个新的疑问。

它是如何使用不当的？

在关键句的方框内，填入对公司未能正确使用产品管理方法的观点，这让你可以进行归纳分类：



4. 金字塔结构较低层次的观点也是以相同的“疑问—回答”方式建立。

毫无疑问地，你一定很想自己尝试一下。让我们先从一些简单的练习开始，我们会提供你金字塔的结构及相关的背景数据，然后你可以据此完成序言。以下提供两个练习。每份文件的主题都会在金字塔结构里加上底线，且每个练习后面都会针对建议的序言结构有所说明。

Ex. 5A-1：合理化计划　　第 142 页
Ex. 5A-2：钻探甲烷　　第 144 页

解答在本书第 283 页。

Ex. 5A–1

合理化计划

这份文件是针对位于新西兰的一家银行集团所写。他们已经决定要执行合理化计划（也就是要降低他们的成本）。

他们指定 822 个（实际数量）个别计划，这些都是时间长达一年的全国性合理化计划。

这当然是一个庞杂的工作，而且认识到可能无法自行处理，因此银行已经非常明智地雇用了 6 位人员来执行这项工作。这个小组从 7 月 1 日开始运作，到第二年的 6 月 30 日完成任务。（他们必须在 6 月 30 日完成工作，因为他们的入境签证届时将到期。）小组成员已经能够满足整个计划所需的人力，因此不需要再增加或更换人手。

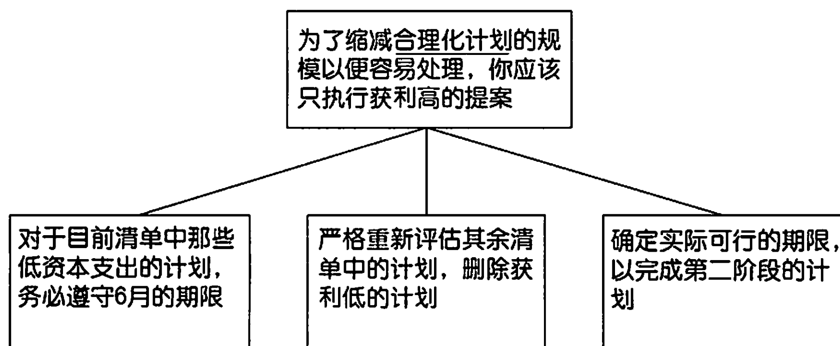
现在是 4 月，小组已经完成了 100 个计划。有人写了如下的备忘录："为了缩减合理化计划的规模以便容易处理，你应该做 X。"

如果这就是答案，那么原来的问题又如何？因此，先规划出"背景"和"冲突"，让读者提出这个问题。

S=

C=

Q=


为了缩减合理化计划的规模以便容易处理，你应该只执行获利高的提案
对于目前清单中那些低资本支出的计划，务必遵守6月的期限
严格重新评估其余清单中的计划，删除获利低的计划
确定实际可行的期限，以完成第二阶段的计划

Ex. 5A–2

钻探甲烷

甲烷经常被用来进行汽油用途方面的各种研究。几年前，钻探甲烷是非常重要的事情（毫无疑问地，相信不久的将来一定也会是如此）。曾经有一家专业公司在亚利桑那州或科罗拉多州的偏僻地区发现了一个甲烷矿区，但是它深深埋藏在地面下的含水层中。虽然我们有现代化的抽水科技，但将甲烷抽出地面的费用还是相当昂贵的。

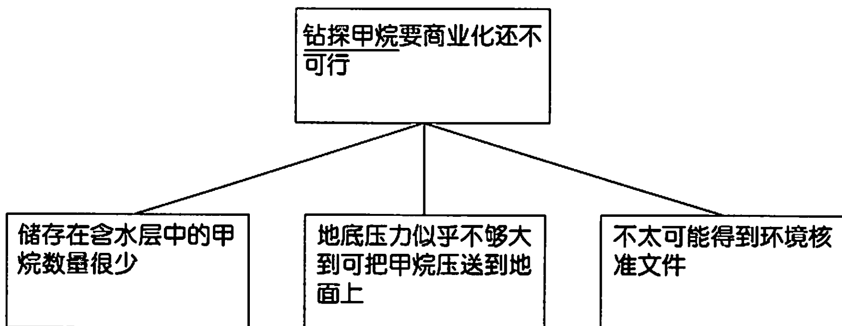
然而，一些工程师最近尝试说服公司，保证不需要再为甲烷的抽取问题而忧虑。他们说："甲烷埋藏在如此深的地底下，只需要在含水层上打一个洞，则地层的压力会大到足以把甲烷快速地抽出地面，这样公司就可以大赚一笔了。"

有人曾写过一个备忘录叫"钻探甲烷要商业化还不可行"。如果这就是答案，那么问题又会是什么？请试着写出"背景"和"冲突"，让读者提出问题。

S=

C=

Q=


钻探甲烷要商业化还不可行
储存在含水层中的甲烷数量很少
地底压力似乎不够大到可把甲烷压送到地面上
不太可能得到环境核准文件

练习5B

更多建立金字塔结构的练习

下面有更多的练习，能让你熟悉以下流程。在下笔写作之前，先把你的思想有系统地组织成金字塔结构。

解答在本书第 285 页。

练习：请阅读以下内容及之后建议的金字塔结构，并写下适当的背景（S）、冲突（C）和疑问（Q）。

Ex. 5B–1

PAGAM 资产处理费用

收件人：　　　　　　　日期：

报告人：　　　　　　　主题：PAGAM 资产处理费用的会计作账

背景

PAGAM 目前管理着位于俄克拉荷马州 16 万平方米的资产。PAGAM 正在申请核准文件，以便清理环境中的危害物，并且拆除现在已成废墟的建筑物。

这些建筑物是因为债务人（Langley Trust 信托公司）拖欠金额达到 2 655 000 美元的票据，而由 PAGAM 接受。这些建筑物按照公平市价登记价值为 2 655 000 美元。

议题

清理环境费用是要列为费用支出还是资本支出。

关于 PAGAM 资产的处理，有一些问题需要决定：

1. 为了出售资产，清理环境时必须去除建筑物内部残存的石棉。这个清理工作是法律强制要求的工作。
2. 这些建筑物是因为债务人（Langley Trust 信托公司）拖欠票据，而由 PAGAM 接收抵押品。建筑物是按照一般市场价格登录，

然而，在我们拥有这些资产这么多年来，俄克拉荷马州的房地产价格已经跌落许多。我们并没有对土地进行价格重估，因此也没有作任何账面价值的调整。［不要认为土地重估必然可行，请参阅《会计期刊》（*Journal of Accountancy*）的内容。］我们极有可能在出售资产时遭到损失。

3. 因此，有关在出售土地前必须进行的环境清理费用究竟是要列为资本支出或者费用支出，我相信适当的会计作账是列为费用支出的。

前提

第 8 条：把清除环境污染的费用列为资本支出。

可以列为资本支出的费用必须符合下列标准：

- 发生的费用必须是为了准备出售目前持有资产的费用；
- 费用是为了改善公司拥有资产的安全性；
- 避免环境持续污染的费用。

第 8 条补充：办公大楼中的空气已经遭到石棉纤维的污染。这栋建筑物对于在工厂/办公室工作的工人已经属于危险环境。

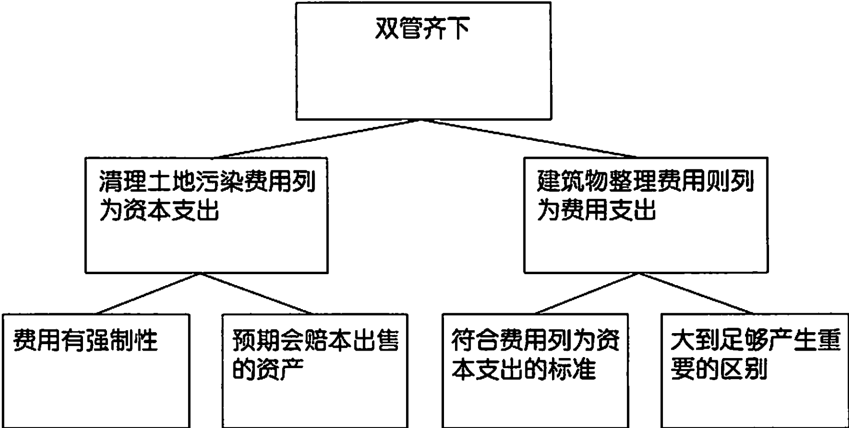
结论：把去除石棉的费用列为资本支出。

重要性

出售建筑物的清理费用大约是 350 000 美元。这项费用对 PAGAM 公司的整体财务状况影响重大。因此，建议把这项清理费用列为资本支出。

练习：请说明背景、冲突和疑问。

建议结构



S=

C=

Q=

练习：请阅读以下内容及之后建议的金字塔结构，并写下适当的背景（S）、冲突（C）和疑问（Q）。

Ex. 5B-2

TRW 信息系统事业群

TRW 公司内部的信息系统事业群（ISG）正考虑投入外面的 SEI & M 市场（系统工程、整合及经营管理），提供专业服务和办公室的整合自动化系统。核心业务包括：

- 需求分析；
- 系统设计；
- 开发工作；
- 安装设备；
- 系统整合；
- 经营管理；
- 维修服务；

ISG 小组对于系统设计/开发、网络设计/开发及系统整合工作拥有丰富的项目管理技术和经验。由于 TRW 公司本身对于这些服务的需求正在减缓，因此该小组面临解散的危机。基于此，该小组必须对外寻求提供服务的机会，并有信心能够全心全意做好设备管理、网络运作和维修服务的工作。

你可设想你在带领这个小组，并且参与他们共同的工作，你相信 ISG 小组有很好的点子。你准备撰写一份策略建议书，而且希望按照策略的步骤来安排文件的结构，如同第 152 页建议结构所示。但是首先你必须安排好序言的结构。以下是你可取得的信息。

1. 外界的 SEI & M 市场有 13 亿到 20 亿美元的市场规模，且年成长率是 10%~13%，分成政府及商业组织两个区块：
- 政府占 70%，主要是国防部的生意；
- 商业组织则由许多小规模的承包商组成。

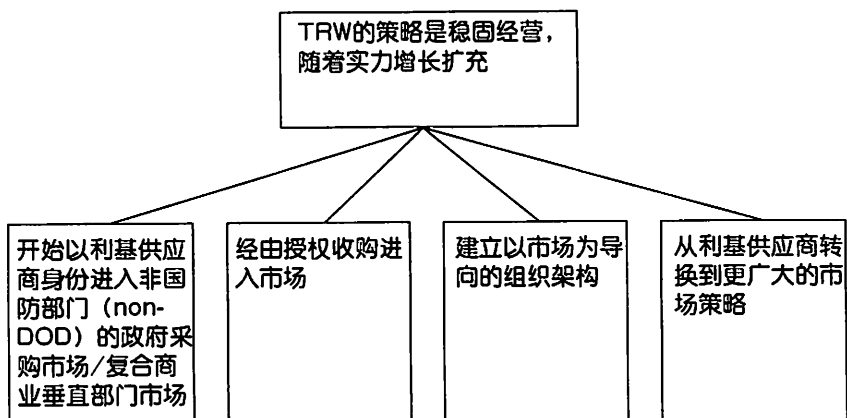
2. 随着无线电通信业的解除管制，对系统整合服务的需求仍然保持高度的增长。

3. 竞争者扩展了他们的企业规模，而且可以运用一种以上的竞争策略：
- 提供高附加价值产品的供货商；
- 成本低廉的可靠供货商；
- 提供利基产品/服务的特殊供货商；
- 以服务现有客户为基础。

4. 每个区块的主要成功因素都不一致。

练习：请说明背景、冲突和疑问。

建议结构



S=

C=

Q=

练习：请阅读以下内容及之后建议的金字塔结构，并写下适当的背景（S）、冲突（C）和疑问（Q）。

Ex. 5B-3

供货商资格、评鉴和开发

奥兰多（Orlando）是一家拥有众多分支机构的大公司。该公司业务总监询问你，如何确定他们的供货商都是合格的厂商。

奥兰多并没有集中采购部门，也没有建立正式的供货商评鉴或资格认定程序可供公司各部门统一适用。每个部门自行决定哪些厂商可以供应特定的产品和服务，每年总数达到 6 亿美元。其中涵盖由数百家不同供货商所提供的各种原材料，这些都是由各种不同背景的人员决定的。

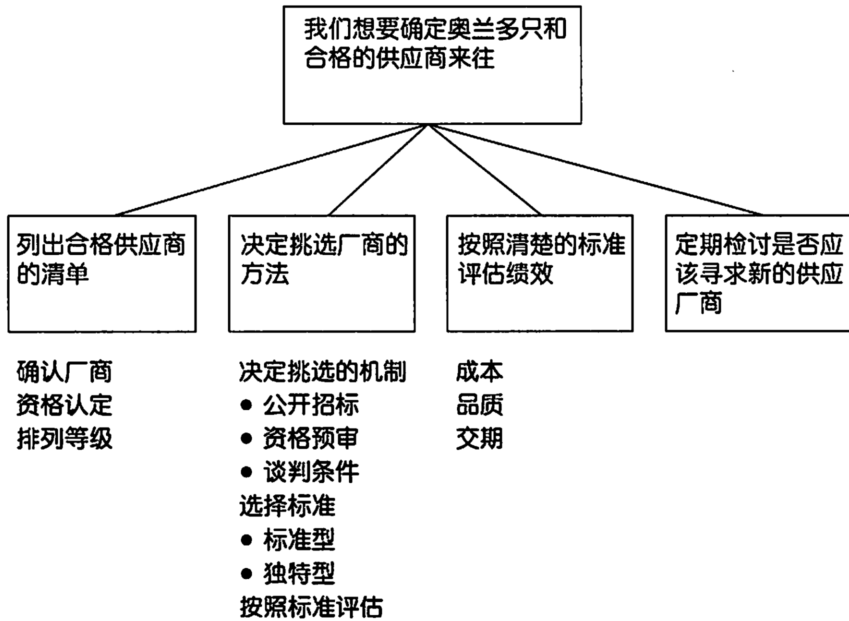
业务总监认为，许多供货商的态度已能认定，销售给奥兰多是他们的权利，而不是经过努力争取得到的特权。

他相信公司需要一套正式并且经过整合的供货商评鉴、资格认定和开发的程序，以便协助达成奥兰多的采购策略。

你已经开发出适当的程序，而且准备好撰写一份备忘录发给公司的其余部门。你已经建立好在下一页显示的金字塔结构。

练习：请说明背景、冲突和疑问。

建议结构



S=

C=

Q=

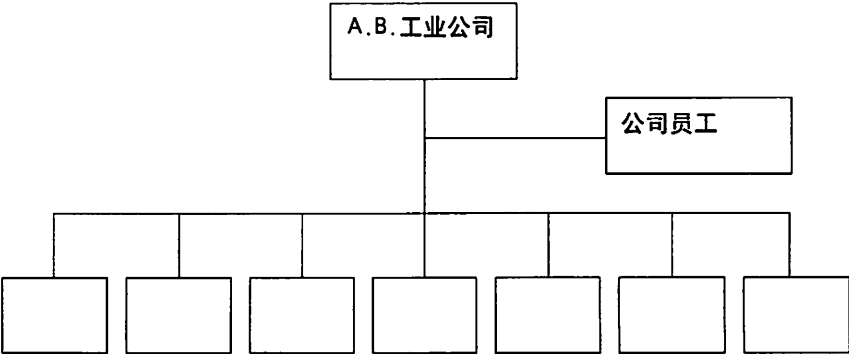
练习：请阅读以下内容及之后建议的金字塔结构，并写下适当的背景（S）、冲突（C）和疑问（Q）。

Ex. 5B–4

A. B.工业公司的采购作业

设想你在一家大型零售商公司工作，名为“A. B.工业公司”，请帮助它找出可能的收购对象。这家公司总共有 7 家子公司，每家子公司都有一个以上的部门，而且每个部门都有一间或多间工厂。

在这个公司集团架构下的决策机制是高度分散的，这正反映出公司当初是在不同时期收购各家子公司的，而且大多数都保持着原本的架构。



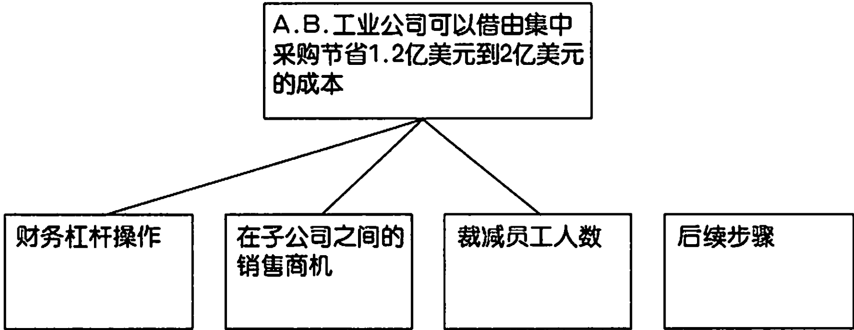
在你的工作过程中，你注意到每家子公司都是自行作出决策，通常是由各自的工厂决定。你也注意到，整家公司每年在采购上大约花费 9.82 亿美元（占销售金额的 25%）。采购项目非常庞杂，但是集中在有限的商品供货商手中。A. B.工业公司的职员并未明显掌控子公司的采购作业。

你可以很容易看出，只需要以大批采购的方式进行采购，公司就有极大的机会节省成本。同时，全盘集中采购可以去除不必要的业务，而且可以减少人力。当 A. B.工业公司的董事长要求你作出简单扼要的状况报告时（亦即不需要提供详细的数据），你可以强调这个明显的机会。

你已经在 3 家子公司进行过有限次数的面谈，得出的结论是，透过集中采购可以节省大量的成本（1.2 亿美元到 2 亿美元之间）。根据这个结论，你准备建议董事长进行彻底的调查，从而找出实际节省成本及采购需要改进的地方。

练习：请说明背景、冲突和疑问。

建议结构



S=

C=

Q=

练习：阅读以下内容，建立背景（S）、冲突（C）、疑问（Q）和关键句，以便填入金字塔结构内。

Ex. 5B–5

报废资产系统建议方案

你任职于美国一家大公司的会计部门。在过去 60 天内，你都在测试一套很棒的新计算机软件程序。你认为它是一套能帮助你更快完成工作的完美工具，能够登记和提报尚未轧入的公司支票。

你想建议公司花费 25 000 美元购买该程序，外加每年 5 000 美元的维护费用。因为开发者想要促销产品，所以 25 000 美元的报价较目前的市价低 20%。如果你购买这套软件，公司在 38 个州的申报 11 月到期时，就可以节省很多的费用。

这个产品简称为 APECS/PC（报废资产回收合规申报系统），是由 NYNEX 的分公司 Disc 开发，公司位于马里兰州巴尔的摩市。Disc 公司提供各种计算机主机及以 PC 为基础的计算机产品和服务。你对此产品进行评估后，判断它可以：

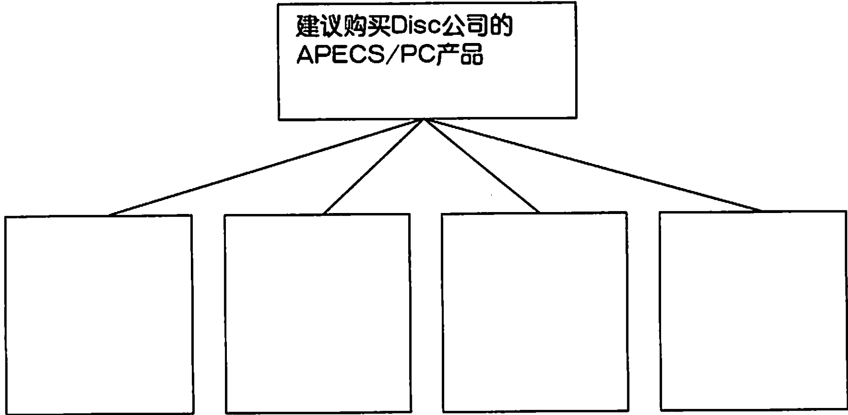
1. **登记和提报**有关应付账款、公司薪资、旅行和娱乐方面尚未轧入的支票。
2. **可以按照每个州的标准格式打印申报表**，可直接寄送到各州政府，不需要任何额外的工作。
3. **维护更新**。在美国，每个州对于"无人认领财产法"（Unclaimed Property Law）的规定都不一致，而且每个州都要求你必须熟知并且遵守它的法律规定，否则就会加以处罚。

4. **提供其他的功能。**有些州会要求你递交“尽责调查信”（Due Diligence Letters），而且大部分的州都会要求你保留 10 年内的记录。本系统有自动提供“尽责调查信”的机制，能控制和审核各种记录，以便追踪每张未轧入支票的状况，而且保留 10 年内的记录以适应法律的要求。记录档案可储存不限时数的电话询问，以及要求调查送交州政府的各种项目的数据。

你也调查过其他公司的服务，在你工作时可以帮助你符合美国 38 个州有关“无人认领财产法”的规定，或是自行开发一个综合的系统。全部费用为 25 000 美元加上每年 5 000 美元的维护费用，是费用最低的方法。

练习：请依照上述内容的指示，建立一个完整的金字塔结构。

建议结构



S=

C=

Q=

Ex. 5B-6

现场销售会议

设想你为一家大型的生产非酒精饮料公司的业务副总工作，这家公司叫 Frosted Cola。你已经设计一个新的“货架空间管理计划”(Space Management Program)，以便能够最有效地使用连锁超市的货架空间。这个计划帮助 Frosted Cola 公司在那些占有货架空间比率低于市场占有率的连锁超市（亦即那些表现不佳的“问题”连锁店）取得更多的货架空间。

你和业务副总共同举办一场说明会，向这些问题连锁商店的总部主管解说这个计划。现在你想训练现场的全部销售人员，以便对 12 个地区的特定问题连锁商店提供相同的说明会。你也宣布你将在 8 月的现场销售会议上安排这项训练课程。

你的计划是：

- 现场销售人员会把他们地区中一家问题连锁商店的市场占有率/货架空间资料预先送交给你。
- 你会使用这些数据，特别准备一份适合每个地区的说明会资料。
- 你会教导他们如何设计，并在会议上提供类似的说明。
- 他们回去后，将把会议上的说明数据显示给该区的连锁商店看(经过饮料厂的核准)。
- 然后他们会与饮料厂人员合作选择、研究及提出他们的研究成果，并在其他类似的说明会上向主要的当地连锁商店进行讲解。

现在是 6 月，而且你刚刚才接触到这些事情，如果你要准备好这些说明会，你必须在 8 月 15 日前收到每家问题连锁商店的资料。业务副总需要一份备忘录，以便向现场销售人员解释如何收集资料。他已经准备好草稿（第 164 页），但是你并不十分确定这份草稿是否足够清楚。

练习

请阅读这份草稿，并查看它的结构，你将发现这份文件存在以下问题：

- 并没有指出（或暗示）任何需要回答的问题。
- 金字塔结构顶端未放置任何论点。
- 在关键句方框内放入的是类别，而非观点。

请使用下面列出的步骤构建出金字塔结构的内容，然后以平实的文字写出序言。

采用的步骤

规划问题

1. 说明你正在讨论的主题。
2. 确认出读者，以及你要回答在他心中有关主题的问题。
3. 请提供答案（如果你知道的话）。
4. 开始撰写背景，写出读者已知的而且与主题有关的叙述。
5. 转换到冲突阶段。在背景中发生的哪些事物会在读者心中引发疑问？
6. 疑问还会出现吗？
7. 还会有答案吗？

找到关键句

1. 说明答案在读者的心中引起的新疑问。
2. 决定你是以归纳法还是演绎法的方式来回答疑问（亦即以个别证据或论证来回答疑问）。
3. 如果是以归纳法回答，请找出单一名词。
4. 说明论点。
5. 写出完整的序言。

原始草稿

收件人：　　　　　　　　日期：

报告人：　　　　　　　　主题：8 月 25 日现场销售会议

在 8 月 25 日准备现场销售会议期间，我们要求每个区域都需提报一家有问题连锁商店的资料。目的是要在会议最后阶段针对每个区域安排说明会，以便确定“货架空间管理计划”的规定。我们的目的是要推销，利用货架空间研究、市场占有率研究，以及尼尔森调查资料，让全部现场销售人员能够熟悉讲解技巧，并在饮料厂的同意下，基于双方的合作关系，推销给各地连锁商店的总部主管人员实施。

定义问题连锁商店

在推广这个计划的初始阶段，我们暂时不去接洽 A&Ps、Safe-ways、Albertsons 等世界级的客户，而是先联络地方上重要的连锁商店。对于当地的饮料厂来说，总部所在地区的连锁商店算是重要客户。例如，在田纳西州诺克斯维尔市的 White Stores 拥有 39 家商店，销售金额占当地所有商品销售金额的 16.6%；而位于依阿华州德梅因市的 Dahl's Food Markets 拥有 9 家商店，销售金额占当地所有商店销售金额的 29.1%；而位于华盛顿州斯波坎市的 Rousauers 拥有 29 家商店，销售金额占当地所有商店销售金额的 20.1%。

这些不是全国性的连锁商店，不过他们在当地市场算是很重要的厂商。事实上，他们在这些市场中是主要的连锁商店。我们不知道上述连锁商店中是否有问题连锁商店存在，但是在我们选择问题连锁商

店的时候，这些连锁商店已被我们当做找寻案例的模板类型。

除此之外，在选择连锁商店时也应该依照下列的标准处理：

1. 我们分配到的货架空间比率低于市场占有率的连锁商店。
2. 商店货物并非完全由我们的供货系统提供的连锁商店。
3. 饮料厂已经察觉出有问题的连锁商店，并且愿意协助现场销售人员进行必要的调查。

当你选择出有问题的连锁商店时，请填写附件表格，并且在 7 月 11 日之前递交给我。

调查的详细资料和指示也随附在内

- 与重要的饮料厂合作，在 9~10 家商店进行货架空间的调查。如果连锁商店只有少数几家商店（4~8 家），则把所有的商店都纳入被调查的范围之内。
- 在这些商店中选择 3~4 家进行市场占有率的调查。
- 收集尼尔森有关主要市场或者特许经营权的调查资料，如果可能的话，也包括市场占有率和配销渠道的详细数据及缺货情况。
- 取得当地饮料厂每年在此连锁商店的销售量。

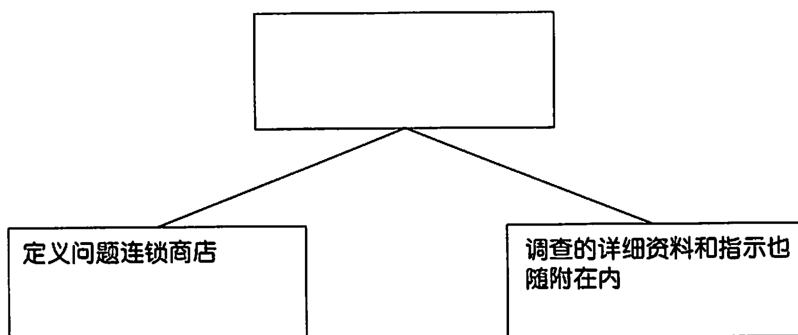
这项调查及上述的数据必须依照内附的指示加以摘要说明。在举办过 8 月份的会议后，我们将完成 12 场的说明研讨会（每个区域一场），然后在饮料厂的许可下，再向个别的连锁商店说明。除此之外，饮料厂本身的现场销售人员也可以开始进行选择、调查的程序，并且把他们的调查结果提供给其他主要地区的连锁商店。

原始草稿的结构

S=要求每个区域都提交一家有问题连锁商店的资料。希望能为每个区域各办一场说明研讨会

C=也希望现场销售人员能够熟悉推销技术，在饮料厂的协助下，把经过验证的说明解释给当地连锁商店的总部人员了解

Q=



- 希望当地重要的连锁商店
  - 是当地市场的重要厂商
  - 是饮料厂的重要厂商
- 选择的连锁商店必须
  - 占有的货架空间低于市场占有率
  - 商店货品并非完全由我们的供货系统提供
  - 饮料厂觉察出有问题的连锁商店，并且愿意帮忙
- 在7月11日前递送所附的表格

- 与饮料厂合作，在9~10家商店进行货架空间调查
- 在3~4家商店进行市场占有率调查
- 收集尼尔森对主要市场的调查资料
- 取得饮料厂每年在连锁商店的销售数量
- 随附的指示中提供摘要数据的说明
- 将为连锁商店举办12场说明研讨会
  - 然后会向其他的主要当地连锁商店说明

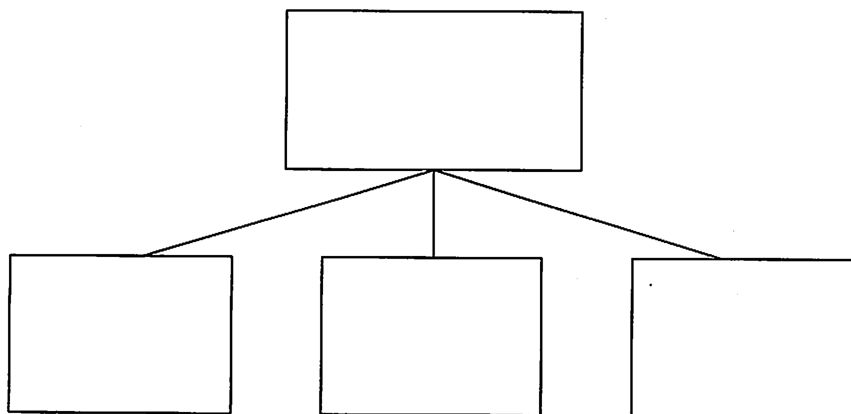
练习：构建完整的金字塔结构。

建议结构

S=

C=

Q=



练习：以平实的文字写出完整的序言。

收件人：　　　　　　　　日期：

报告人：　　　　　　　　主题：8 月 25 日现场销售会议

重要提醒

你必须小心建构论点而非类别

若要“金字塔原理”能够有效地帮助你完成一份清晰的作品，你必须确定你是依照你希望表达的论点来建立你的结构。许多人都陷入按照类目来组织结构的陷阱。下一页的例子显示以该方式撰写的文件的开端。请注意，当你阅读它的时候，你会因为作者无法让你很快领会他的意思而感到厌烦。

在这些文字之后，则是目前文件的结构，以及改写过后的结构。改写过的结构显示的是相同的内容，但是按照作者想要传达的论点加以组织的。你会立刻看出这两个结构在清楚表达讯息程度上的差异。

练习范例

有关 Elliot Steel 钢铁公司的报告

原始文件

按照我们的讨论，我在______结束前的两个星期对 Elliot Steel钢铁公司修定 EDP 进行审查工作。在这次审查过程中，我们对以下问题进行了调查：

- 处理应收账款的应用程序；
- 关于购买新应用程序的计划；
- 目前硬件作业的状况。

在这次审查期间，我与下述 Elliot 人员合作：

- 约翰·加加林德——主管；
- 比尔·威廉姆森——数据处理部经理；
- 杰里·福尔曼——应收账款部职员。

应收账款

处理应收账款的应用程序是一个以 RPG 撰写的过时软件，目前公司的服务部门在使用。DEC 直接把这个系统转换成 COBOL 语言版本，以便能够在 DEC 系统上操作，但是仍然保留 RPG 程序的基本批次运算和逻辑。这造成应用程序需要利用人工的交易码才能让应用程序运作。由于这种另类使用程序代码的方法，使得这一部分的审查就集中于应用程序在用户和程序设计师的操作及控制上。

应收账款的操作

销售交易和大部分的贷项凭单会在每日的订单输入过程中，从订单输入系统直接送入处理应收账款的应用程序。数据先个别由“数据控制”（Data Control）和“数据输入”（Data Entry）准备，然后再由几个控件批次加总处理。任何错误会先送到“数据控制”修正之后，再重新送到计算机处理。

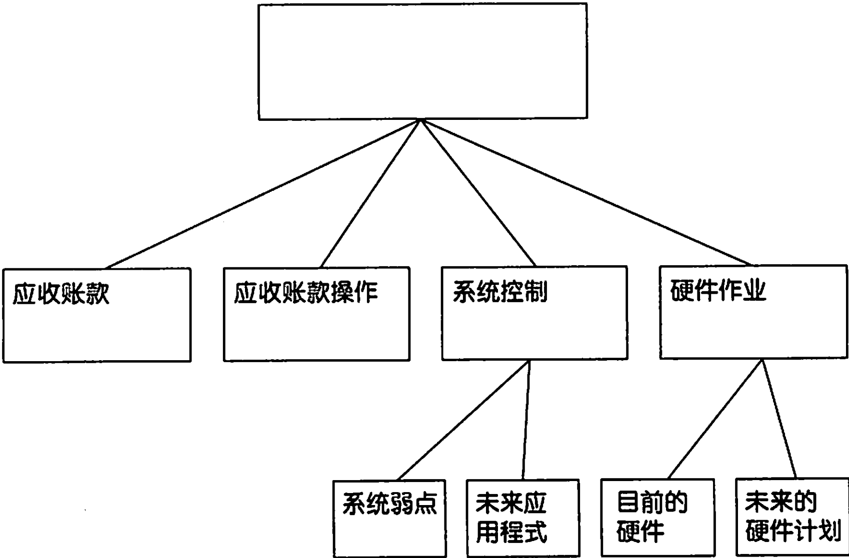
费用收据的过账和账户调整更为复杂，需要更详细的说明。

原文结构：未说明论点

S=进行修定 EDP 的审查工作

C=检查 3 个范围，并且和 3 位人员合作

Q=

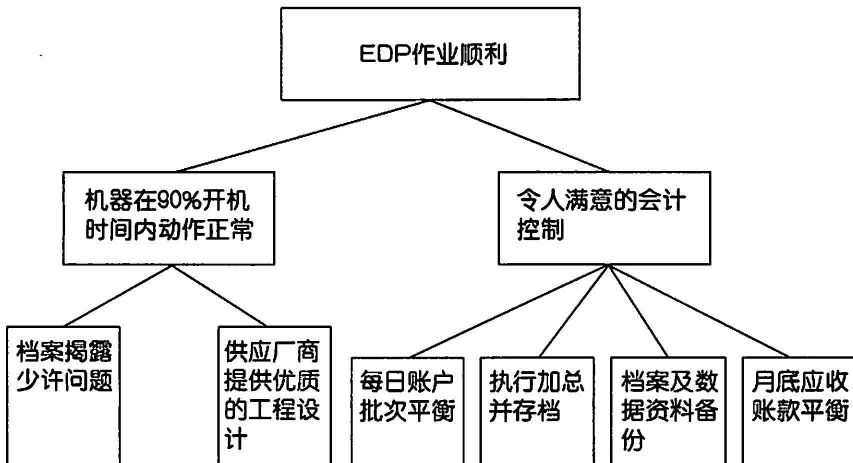


修改后的结构：说明论点

S=Elliot 新的系统已经运作 6 个月，计划再添购几套系统

C=除非现在的作业不顺利，否则不再添购

Q=EDP 作业顺利吗



练习5C

在归纳推理和演绎推理之间选择

在我们结束讨论建立金字塔结构之前，我想提醒你注意，在撰写文件时，究竟是以归纳推理还是演绎推理来组织问题。在决定关键句阶段，你应该会偏好使用归纳推理而非演绎推理，因为如果是以归纳推理铺陈内容，读者会比较容易领会你的论点。

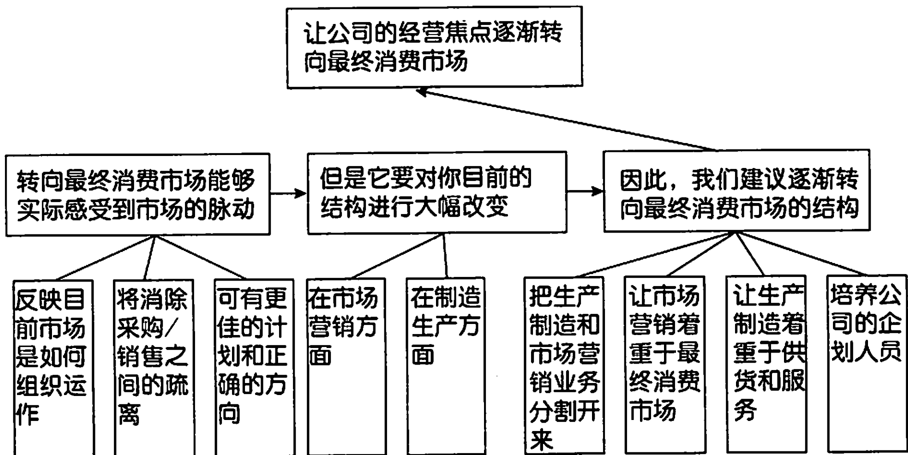
这表示你必须能够分辨这两种推论方式之间的差别。要想很快熟练这项技巧，最好的办法就是多加练习。你可以通过以下例子进行多次练习。其次，在“附录”页有许多标签，上面标示有各种论点。请剪下标签上的内容，按照上面的论点把标签贴在适当的方框内，然后确认该论据是属于演绎推理还是归纳推理。

解答在本书第 290 页。

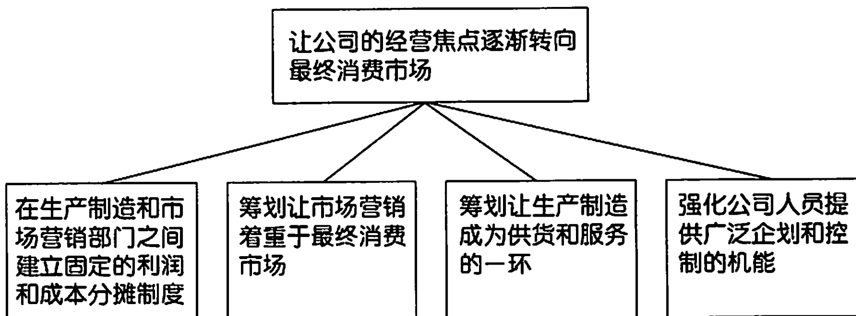
归纳推理和演绎推理的比较

相同的信息都可以用演绎推理或归纳推理呈现：

演绎推理



归纳推理



如果能够选择，推荐使用归纳推理而非演绎推理，因为归纳推理让读者较容易领会

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C-1

工程师的梦想

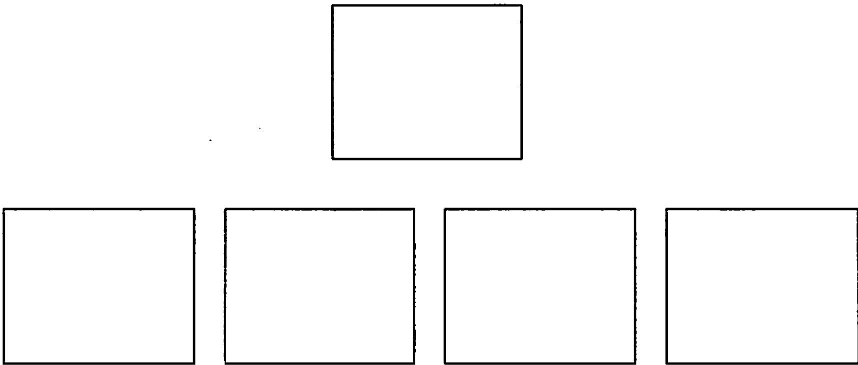
在工程科技的流行风潮中，仍可找出一贯不变的模型存在。模型在某些方面颇为类似物种在植物和动物演化史中起伏兴衰的情形。在它迅速成长的阶段和获得惊人成功的时候，科技规模通常很小、反应快速且敏捷。当它逐渐成熟的时候，就会变得稳定和保守，因为庞大规模的惯性阻挡它面对突然冲击时的快速反应。当科技已经成长到如此巨大和迟钝时，它已不再能搭上改变的风潮，也到了它该退场的时候了。衰亡可能会拖一段很长的时间，也可能在受到保护的角落里苟延残喘，但是老迈的科技终究无法再次回春。新的小型和反应快速的替代科技正在虎视眈眈地准备接收老迈科技衰亡所留下的利基空间。在数百万年物种演化的过程中，这种节奏不断地重复上演着，而在人类科技的演化过程中，变化的速度更是快得惊人。

【出处】

Freeman Dyson

Infinite in All Directions

Harper & Row 1988



□归纳推理

□演绎推理

练习：请从"附录"页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C–2

论人类的处境

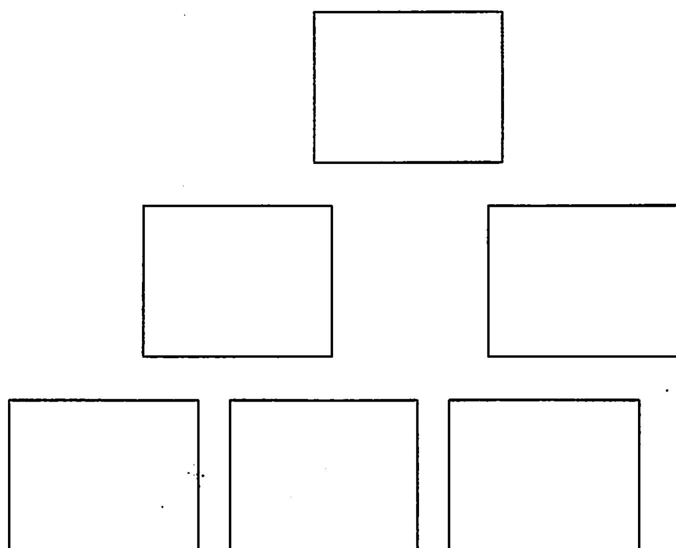
社交性的衰退对于美国民主制度有其重要的含义，甚至影响程度已超过对经济的影响。美国为了让警察保护民众所支付的社会成本已大幅超过其他工业化国家。同时，入监服刑的人数也都维持在总人口1%以上。美国实质上支付的律师费用远超过欧洲或日本，因此民众习于彼此控告上法庭。仅这两项费用金额就达到每年国内生产总值的可观百分比，就形同因为社会信任的崩解所强制征收的直接税。未来，在经济方面的影响将更为深远；美国人在一个广泛多变的新组织内开始工作的适应能力将逐渐恶化，这是因为多样化降低了彼此的信任感而造成进一步合作的新障碍。

【出处】

FRANCIS FUKYYAMA

Trust：The Social Virtues & the Creation of Prosperity

The Free Press 1995



关键句	较低层级
□归纳推理	□归纳推理
□演绎推理	□演绎推理

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C–3

人类权力的来源

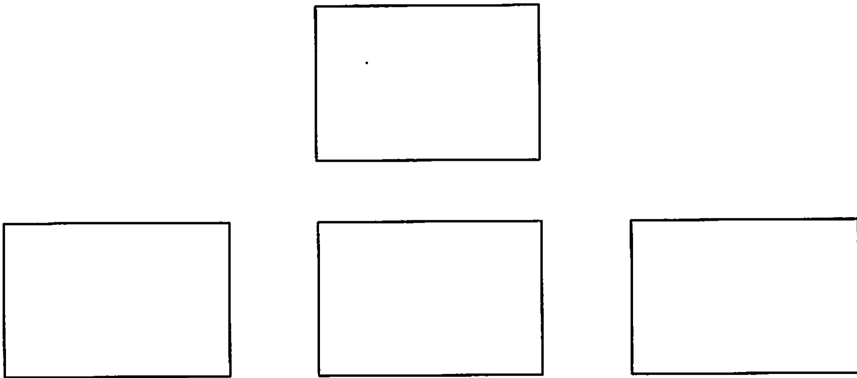
在 19 世纪的时候，拥有土地的贵族，其统治地位已经被强取豪夺的资本家所取代。这种决定权力的戏剧性转变主要源自于决定重要经济利益的科技因素在发生变化。在农业时代，土地才是决定重要利益的关键因素，那些控制土地的人们（贵族地主）也因此控制了决策系统。相比之下，在工业化时代，动力来源（起初是蒸汽引擎，稍后是内燃机引擎或者电气马达）才是决定重要利益的关键因素。结果，拥有动力来源的资本家才是作出重要决定的经济统帅。资本家之所以取代了贵族不是因为意识形态的变化，而是因为科技的变化。

【出处】

LESTER C.THUROW

The 21st Century

World Business，Volume II，Number 1 1996



☐归纳推理

☐演绎推理

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C-4

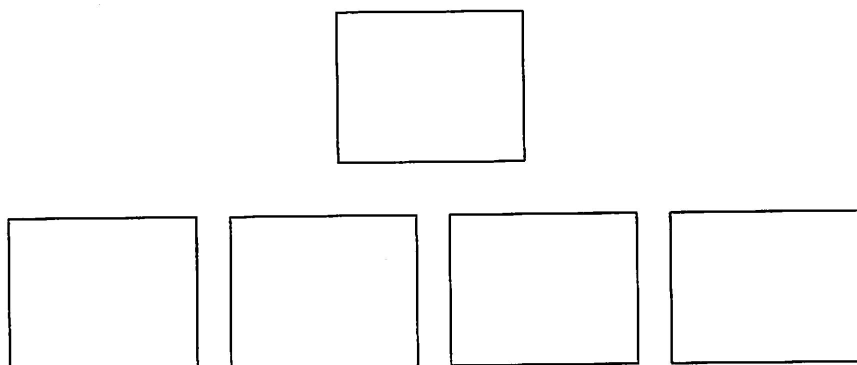
船员的教育

由于阁下你并非是无知的，你一定知道，如果船只没有熟练的船员恐怕也没什么用处，而且由于船员的培育期远短于两年的学徒受训期，因此也无法学到完美的航海技术。此外，在这个国家里，任何职业的人都不会选择生活在极度且永无止境的危险当中，更何况选择这种职业生活的人通常都活不久。因此迫切需要利用课程和类似指导的方式，让这些船员能够接受比他们今日所拥有的更好教育。所有明智的人都很容易下这种判断。

【出处】

Richard Hakluyt

The Principal Navigations, Voyages, Traffiques and Discoveries of the English Nation



☐归纳推理

☐演绎推理

练习：请从"附录"页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C–5

爱拼才会赢

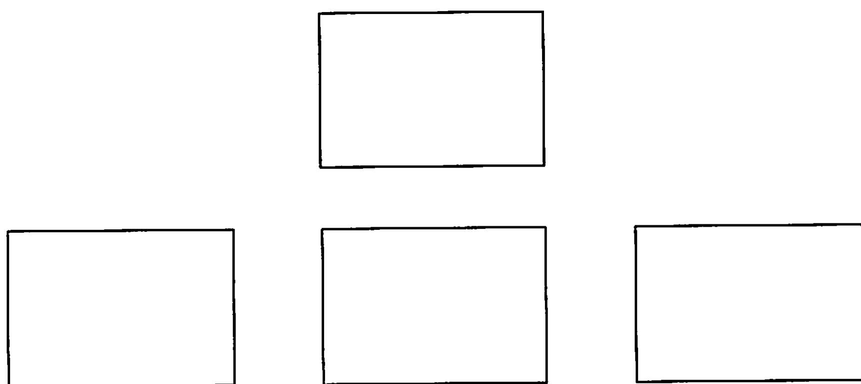
虽然乍看之下"做下去，再修改"（do it-fix it）的方法似乎比较冒险，但是它实际上会增加成功的机会，减少失败的成本。真的，此法能让新计划在被纠正之前立即进入试行阶段。但是实际上，架构和尝试进行试验生产作业只需要很少的人力时间，而且不需要投入大量的分析和计划工作，而这一分析计划工作在实行之前原本需耗费经年累月的努力。在实务上，"做下去，再修改"的方法风险很小，因为新的系统会伴随着旧系统一起运作，直到新系统完全被验证没有问题时为止。只有在主管确定新的工作程序和系统比旧系统更有效率之后，才会完全切换过来。

【出处】

Derek L. Dean and Robert E. Dvorak

Do it，Then Fix it：The Power of Prototyping

McKinsey Quarterly 1995，Number 4



□归纳推理

□演绎推理

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C–6

整合科技

在把科技整合到课程内，而且促使学生每天使用方面，老师实居关键地位。但是将近有50%的老师对于计算机知识所知甚少，而且他们缺乏把计算机科技完全整合到课堂教学所需要的训练和支持。学习如何使用计算机只是老师面临的第一项挑战；当老师利用新的工具来提升教学效果时，其所学习到的技巧和经验才是他们获得的真正报偿。教育系统提供给老师培养和提高应用科技的能力的机会实在太少。为了缩短技术方面的差距，一定要提供更多的机会并且说明取得证书的必要性，教师训练专科课程及在职进修计划一定要改进。

【出处】

Ted Meisel et al

World Class: Schools on the Net

McKinsey Quarterly 1995, Number 4

关键句

☐归纳推理

☐演绎推理

较低层级

☐归纳推理

☐演绎推理

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C–7

美国经济的衰退

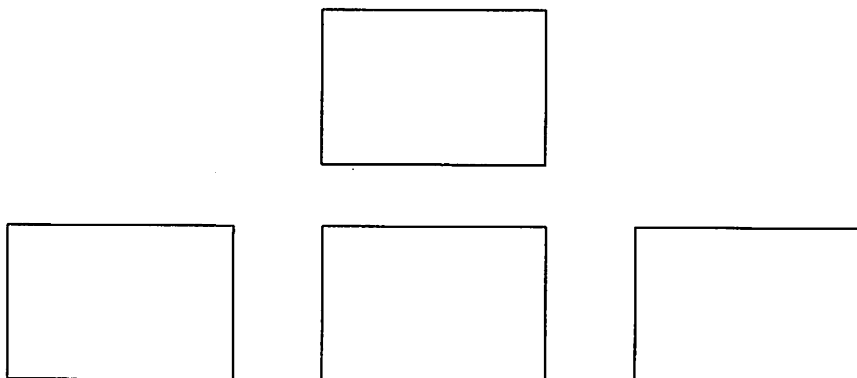
在 1973—1993 年间，美国经济衰退的原因已经很清楚了。首先，我们不再独占庞大又有效率的市场，以及便宜的天然资源。现在美国企业和他们的员工第一次遇到来自海外的大量制造商的激烈竞争。其次，传统的大量生产与配销，以及一些可观的优势，因为面临弹性生产与市场的分割而在国内市场逐渐消退。这两个因素造成我们产能利用率的降低，以及大量制造商经营成本的提高，这些厂商本来需要大量生产才有竞争力可言。第三，美国企业在面对上涨的竞争压力和不确定性，以及日渐减少的收益时，明显减少了资本投资。如此便造成工作机会减少和薪资下跌，不但拖累了整体经济的成长，更降低了对商品及劳务的需求，从而影响投资报酬率。

【出处】

JEFFREY MADRICK

The End of Affluence：The Causes and Consequences of America's Economic Dilemma

Random House 1995



☐归纳推理

☐演绎推理

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C-8

规范和信任

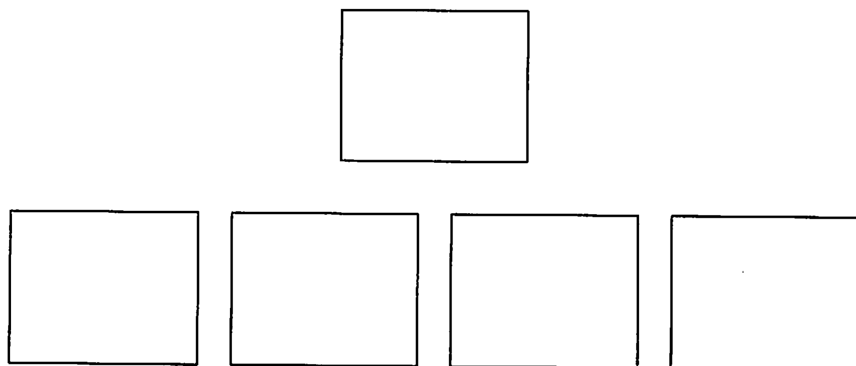
当信息年代最狂热的信徒庆祝社会组织阶层和权威崩解的时候，他们疏忽一个关键的因素：信赖及奠基其下的道德规范。社区需要互信，如果缺少它，也就不会自发性地形成社区。阶层结构是必要的，因为不是社区内的所有人都会依照不成文的道德规范相处。少数人会有严重的反社会倾向，借着欺骗或者恶意的伤人行为来伤害或剥削这个团体。更多数的人则是想搭便车，只想从团体获得利益，而对公共理想的贡献则越少越好。由于并非所有的人都能够凭借着内心的道德规范相处，并且尽力公平分担工作，所以阶层结构的存在是必要的。在他们不需要遵循规则的情况下，他们还是要接受明确规则的限制和许可才行。更广泛来说，在经济环境和社会中也是相同的情况：大公司事实上都有他们自己的供货来源，如果要和不熟悉或不信赖的人合作，解除供货或服务合约的代价将会非常昂贵。因此，公司发现如果把外承包商放在自己的组织内，将会比较经济，因为他们可以直接进行监督。

【出处】

FRANCIS FUKUYAMA

Trust: The Social Virtues & the Creation of Prosperity

The Free Press 1995



□归纳推理

□演绎推理

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C-9

干草的发现

对人类生活有深远影响的技术往往都很简单。简单技术却又具深远历史影响的一个好例子就是干草。没有人知道是谁发明了干草，也就是在秋天割下青草，然后储存足够的数量，以便在整个冬季能够养活马匹和牛只。我们知道有关干草的全部技术，但是罗马帝国并不知道，而中世纪欧洲的每个村庄都知道这个方法。

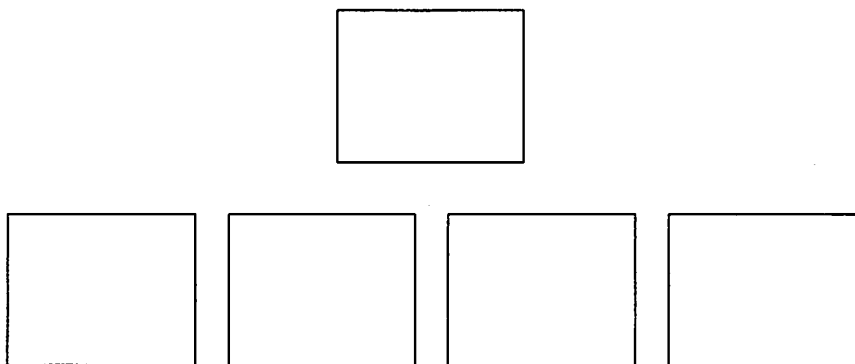
干草的发明是一件具有决定性影响的大事，把城市文明的重心从地中海盆地转移到北欧和西欧。因为地中海的气候让青草在冬天也能生长良好，足够供牲畜冬天放牧食用，所以罗马帝国并不需要干草。在阿尔卑斯山脉的北方，大城市都依赖马匹和牛作为动力来源，如果没有干草则无法生存。因此，是干草让人口可以在北欧的森林中增长，让文明得以发展。干草把罗马的辉煌历史移到巴黎和伦敦，随后是柏林、莫斯科和纽约。

【出处】

FREEMAN DYSON

Infinite in All Directions

Harper & Row 1988



☐归纳推理

☐演绎推理

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴到适当的方框内，同时确认该推论是归纳推理还是演绎推理。

Ex. 5C–10

竞争

激烈的竞争可以大幅度提高经济的成长，因为这会迫使企业创新改革、投入更多资源，并且维持低廉价格。但是这样的竞争可能太过激烈。最后，弹性生产和消费者对各种产品变化所增加的需求，都增加了成本支出。

新的弹性生产方法最初能够降低制造成本、提高生产力，但是某些大规模生产的长期经济优势却因此丧失。以较小批量制造产品的额外成本已经降低，但是并没有消除。一旦达到初期提高生产力的目标后，替 10 万个顾客制造 10 种不同的产品仍然比只制造一种产品要更昂贵，虽然金钱上的损失已经减少。

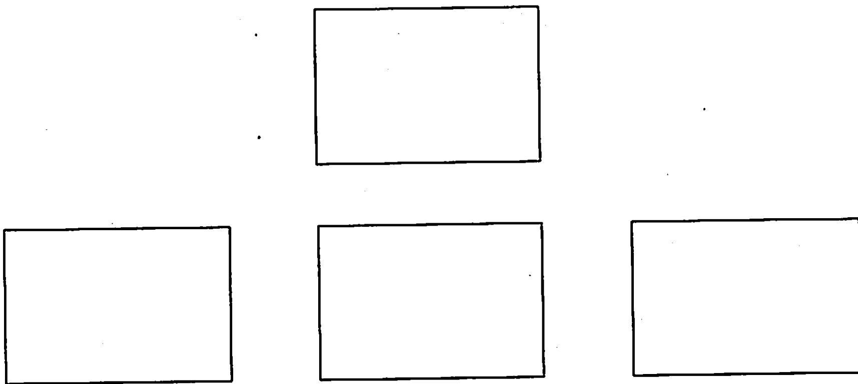
分销和市场营销的情况也是如此。在 20 世纪 80 年代后期，广告商曾经只要透过 3 种营销网络的广告，就能接触到 90%的电视观众。但是，广告商现在必须使用 6~10 个不同的传统和有线网络才能达到相同效果。根据某项研究，今天在美国市场推销一个典型品牌消费产品的费用已从 1980 年的 25%提高到今日的 50%。制造方面的改革，甚至包括服务方面，最初都能够快速提高生产力，但是随后就很难达到目标了，尤其是在弹性生产和分散市场的高度竞争性经济中更是如此，而不像传统由高度标准化量产产品主宰的经济那般容易达到。

【出处】

JEFFREY MADRICK

The End of Affluence：The Causes and Consequences of America's Economic Dilemma

Random House 1995



☐归纳推理

☐演绎推理

练习5D

电玩游戏产业

你服务的公司从事电视娱乐产业。你的老板米尔顿·多林对于该产业中电玩游戏的成长很感兴趣。公司目前并未涉足这一块，但是公司有许多电视节目，其中的角色可以转换成电玩游戏。他正在考虑是否把其中一种或是多种游戏开发成电玩游戏。

他知道开发一套电玩游戏的成本很高（25万~100万美元），是一种高风险的事业（平均货品上架销售期只有12个月）。但是由于目前电玩游戏产业的销售额高达59亿美元，而到1999年之前预计将达到103亿美元，他判断时机已经来临。资深副总裁布鲁斯·威廉姆斯暂时同意，但是对于开发成本可能要100万美元感到有些犹豫。

老板米尔顿并不知道开发成本是否需要100万美元，或者为什么需要这么多金额，但是指示你利用下午时间去做一个快速的市场调查，查看目前的市场状况，并且把搜集的资料制作成备忘录，他好和布鲁斯讨论。以下是你搜集的信息，并且按照类别排好。请阅读后找出备忘录中论点的金字塔结构，然后把金字塔结构的内容转换成实际的备忘录。为了让事情更容易一些，我已经把我认为重要的论点特别标示出来，以便纳入文件中，并且把它们放在书末的“附录”标签上。

你可能想要采用的步骤如下：

1. 确定米尔顿要求你研究的问题。
2. 研究这些资料，并且确定问题的答案。
3. 得出你将用来解释该答案的大略推理方法。
4. 现在建立你的金字塔结构：
   a. 找出 S-C-Q；
   b. 从“附录”页剪下标签，然后组织出答案、关键句和下一层次的支持论点。
5. 查看第 295 页的建议结构，并且注意如何把它转变成书面文件。

有关电玩游戏产业的调查重点

产业实况

硬件制造商：任天堂、Sega、索尼、飞利浦、3DO

软件制造商：上述的硬件制造商及许多其他小公司

平均产品寿命：12 个月

制造成本：25 万~100 万美元

产品价格：29.95 美元和 69.95 美元

销售年份（年份）	销售数量（个）	销售金额：美元
1993	88 000 000	44 亿
1995	118 000 000	59 亿
1999	206 000 000	103 亿

目标顾客群

目前主要目标市场是 12~18 岁的男孩，即电玩游戏的“中坚游戏者”，他们最喜欢 16 位格式的游戏卡带。

4~12 岁男孩/女孩	占市场 30%
12~18 岁男孩	占市场 55%
18 岁以上男性	占市场 15%

游戏者喜欢冒险性强及角色扮演的游戏，**希望有挑战性的过关游戏及高质量的画面。**12~18 岁的男孩习惯画面很棒的游戏，绝不会接受低质量的游戏画面。若要电玩游戏受到客户欢迎，必须要有吸引人的故事情节、采用高阶动画和高度的互动性。产品的质量和设计必须是

一流的。

不论目标市场定位如何，**每款游戏必须要有趣味性、挑战性及娱乐性，才会受到欢迎。**这是为了较年长的顾客群。而 CD 格式则比较迎合中坚的游戏玩家。优良的画面质量和游戏价值会有利于培养出年龄较长的顾客群。

年轻的男孩和女孩则喜爱最畅销的马里奥兄弟，同时也习惯接收他们兄长们所玩的比较旧版的 8 位格式游戏。这让 8 位格式游戏持续成为重要的收入平台。而不管是男性还是女性，年轻人还是年纪稍大的人，都很喜欢掌上型游戏。这种格式的动作和协调训练游戏仍然销售良好。

不能只开发以“现货”方式销售的游戏。很少有一种单一的娱乐形式（如电影或电视秀）能像游戏这么成功。但是很少有人知道如何制作游戏。这其实是靠流行的艺术表现方式及采用大量人工制作的动画。在推出的许多侏罗纪公园电玩游戏中，只有 Sega 推出的一款游戏获得了成功，而其他所有的游戏都失败了。相反来说也是如此：马里奥兄弟也无法改编成电影。

对我们的游戏角色或故事情节本身，市场可能觉得价值不高，如果再没有大量的文字信息，产品就不一定会有“游戏性”。**必须开发一款全新的产品。**

技术平台

科技会继续发展。过去的技术平台相对并不复杂：就是 8 位、16 位和掌上型游戏卡带。现在一般转换成 32 位和 64 位，产业会依照微处理器的进步来调整。

格式	价格（美元）	1996 年预估销售额（美元）	使用者
16 位	69.95	15 亿	12~18 岁男孩
8 位	39.95	19 亿	接收兄长游戏的年轻男孩和女孩
掌上型	39.95	31 亿	广泛的顾客群

但是任天堂、Sega、索尼和飞利浦推出了最新的设计，为游戏卡带加上 CD 功能。**光盘（CD）格式将是未来的流行潮流**，因为：

- 增加的内存容量可以保证高质量的画面、音效，而游戏的时间长度和质量深度则远优于游戏卡带。
- 制造成本更低于游戏卡带。
- 很容易移植到各种不同的系统，帮助分摊高额的开发成本，也导致零售价格的降低。

游戏机的硬件规格无法安装 CD 格式的游戏，而且大规模的制造业厂商尚未能降低装置的成本。CD 很明显是未来的产品。目前市场需求的是最高质量的“尖端”科技游戏，而且也希望能够尽可能地把游戏移植到更多的系统，以便赚取最多的利润。**毫无疑问地，我们必须采用这个技术密集的格式。**

开发高级 CD 游戏的软件和硬件，其成本非常昂贵。这需要复杂的程序设计。执行游戏的软件程序代码必须经过仔细建构、简洁和执行速度快，让游戏者有很棒的使用体验。程序设计、图形设计和动画制作是在 Silicon Graphics 计算机上进行的（每套成本 25 000 美元）。

开发小组的每位成员都需要一套这样的设备。

开发程序

开发工作必须依照“最佳实务”进行，投入正确开发所需要的资源。虽然开发期间偶尔会浮现一些快捷方式，但是今日的开发过程仍是需要创造力密集的工作。没有所谓的“成功模式”，电玩游戏就像剧情片电影一样无法预测，**但是基本上需要小规模又具有较高技能的团队**。有些集合几个大规模团队的公司，最后损失都很惨重。这种做法基本上依据这样的思维，使用较大的开发小组就可以更快地开发出产品，但是结果正好相反。所有的杠杆效应都是要争取到优秀的人才才能做到。

核心的游戏设计小组必须由优秀的软件游戏程序设计师、杰出的图形设计师及电玩游戏设计师组成。**需要这 3 类设计师的技术才可以设计出优秀的游戏**。设计/开发程序是不断重复的工作，筹组优秀的开发小组可能很昂贵（有时候也是冗长的）。

必须聘请了解如何设计成功游戏的最佳人选，才能够设计出未来的游戏。**最重要的，需要设计出能够支持长期销售/系列推出的游戏。**这个策略可以尽量扩大可能的游戏销售量，保护我们的特许权和销售资格。

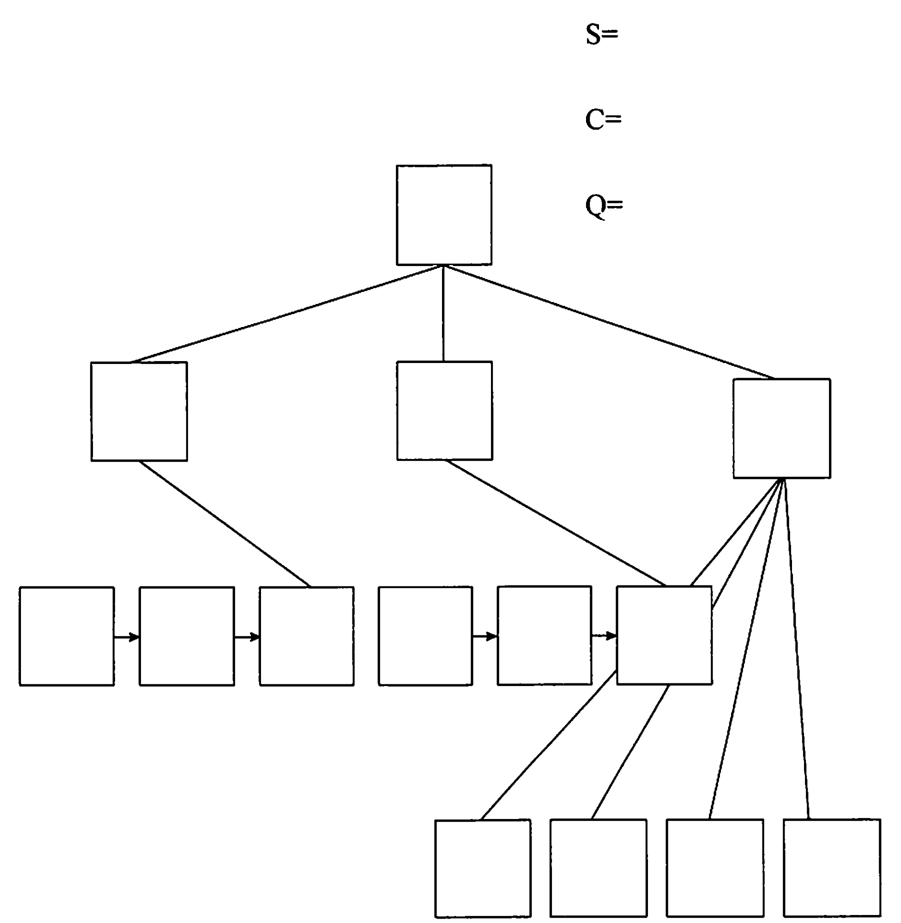
目前，并没有很多设计高级游戏的真正优秀的设计师。要找到有开发适当产品经验的一流设计师很困难。目前数量不多的优秀设计师，其收费水平是每个人每月 15 000 美元。一般的开发项目大约需要花费 48~72 个月。设计师的总成本可能每年高达 11 万~20 万美元。

“最重要的策略”是要确定我们会把经费用在初期投资。重要的是，要在开始进行制造过程之前先完成早期的原型设计，以便确定设计的细节。如果要作昂贵的改变或弥补措施，则最好停下来。重要的是在初期多花点时间设计，虽然费用较高，但是可以避免以后支付更高的费用。

练习：请阅读前面的信息，找出下述金字塔结构的背景—冲突—疑问及关键句，并从“附录”页剪下相应的标签，贴到适当的方框内，然后尝试写出序言。

Ex. 5D

电玩游戏产业



第4篇

如何提炼思想

练习6

严格检查每组思想

一旦你完成金字塔的结构而且写好第一份草稿，你需要对分类收集的各种较低层级的思想进行严格检查。在许多情况下，你可能只是列出大致相似的论点（如原因、问题、议题），而不是把想法集合在一起分类后再提炼和总结。

严格检查每组思想：

- 每组思想必须具有某种逻辑顺序，而且没有遗漏任何相关的思想。
- 上一层次的思想是下一层次思想的衍生、提炼和总结。

如果你采用演绎推理的方法，一般来说在安排顺序和作出总结时不会有问题。在演绎推理里，第二个论点通常是对第一个论点的评论，而第三个论点则是说明同时存在的前两个论点。此时若要总结，你只要把最后一个论点放在上一层作为结论，然后加上“因为……”来概括其他的论点。

但是如果采用归纳推理的方法，没有总结论点的话，论证就不完整了。的确，我们思维的收尾就是作出总结。总结的工作很复杂，因为你可以依据推论的方式而有 3 种可行的方法来安排论点的逻辑顺

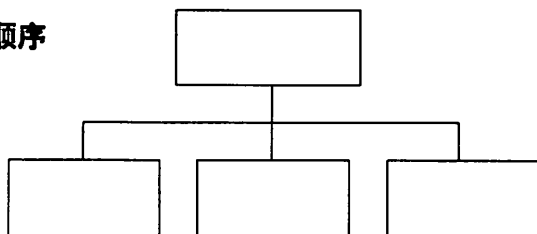
序；而且依据论点的类型，你可以有两种可行的总结方法。

后续的练习题可以让你进行充分的练习。请找出归纳分类中的基本顺序，并对它所表达的思想进行分析。

3种逻辑顺序

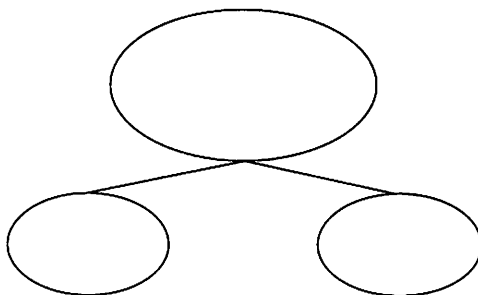
空间结构　　将整体分割为部分，或将部分组成整体

结构顺序



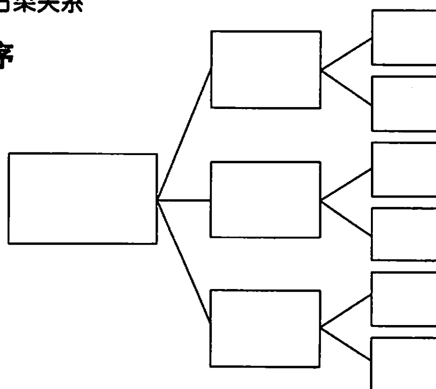
重要性结构　　将类似事物按重要性归为一组

程度顺序



步骤结构　　确定前因后果关系

时间顺序



练习6A

确认逻辑顺序

按照《金字塔原理》第 6 章的说明，我们只可以用下列 3 种方法建立归纳的论点，而每个方法都代表一种逻辑顺序：

- 确定前因后果关系 …………………………………… **时间顺序**
- 将整体分割为部分或将部分组成整体 ………………… **结构顺序**
- 将类似事务按重要性归为一组 ………………………… **程度顺序**

请确认下页的分组所显示的逻辑顺序。

解答在本书第 300 页。

练习：请确认每组思想的逻辑顺序。

Ex. 6A–1：为了预测市场的变动，我们需要：

划分市场区域。 ☐时间

评估每个市场区域的竞争地位。 ☐结构

定期追踪该区域的变动情况。 ☐程度

Ex. 6A–2：因为内部缺乏效率，造成计算机销售安装数量下降：

产品供应不足。 ☐时间

落后的市场营销计划。 ☐结构

无法供应软件。 ☐程度

Ex. 6A–3：我们可以消除纸板厂营运上的损失：

找到更便宜的废纸供应来源。 ☐时间

降低纸板产品的成本。 ☐结构

关闭一家硬纸箱工厂。 ☐程度

Ex. 6A–4：电话公司账务系统的设计必须适合各种客户的需要：

符合外界客户的需要。 ☐时间

满足内部管理的要求。 ☐结构

遵守外界管理法规的规定。 ☐程度

Ex. 6A-5：我们需要判断是否交由公司内部来管理运费：

如果经由公司内部管理，则建立成本结构的模型。 ☐时间

判断由外部管理在成本/服务上的差异。 ☐结构

以文件说明这项差异。 ☐程度

Ex. 6A-6：你还不需要考虑争取供应厂商的策略：

你的仓库不够大，设置地点也不理想。 ☐时间

即使它们够大而且位置也不错，但是需要双倍的管理费用。 ☐结构

即使你接受双倍的管理费用，但是节省的管理费用可能幅度不大。 ☐程度

练习6B

找出基础结构

一旦你了解到任何思想的分组必须是 3 个顺序（时间、结构或程度）之一，你便可以在每个分组中找出逻辑顺序。如果你无法在你的分组中找出任何一个顺序，这就表示你必须立刻重新考虑你所尝试要表达的内容。

对思想进行分组，一般有以下 5 个步骤。

1. 说明每一个思想的本质。
2. 把类似的思想分在同一组：
   - 如果是描述性思想，则按照共同点分类；
   - 如果是行动性思想，则按照行动后取得的结果分类。
3. 确认分组的来源。
4. 加上逻辑顺序。
5. 撷取重点。

基本的技巧就是要确认出作为分组来源的基础结构。在后续的例子中，我将说明每个思想的本质。同时，我也在书末的“附录”标签页中提供了一系列可能的基础结构。对于每个分组，请选择适当的结构，并且在方框下注明每个论点的编号。

解答在本书第 302 页。

范例

Ex. 6B–1

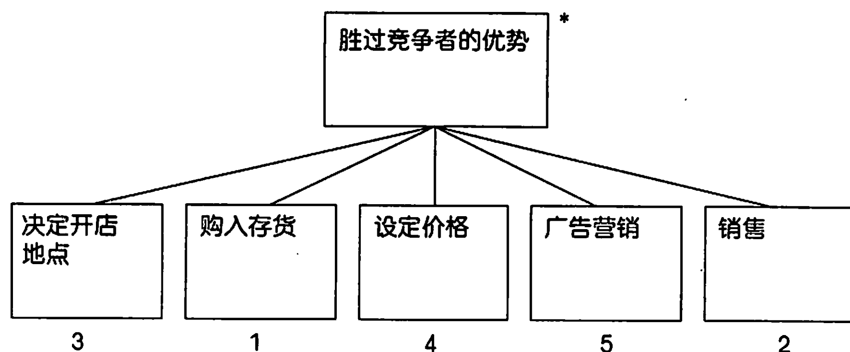
专业零售商

专业零售商拥有许多特定的竞争优势，只有部分传统供货商或大卖场可以与之竞争：

1. 零售商店拥有充分库存的必要零件和配件，事实上可以满足所有顾客的需要。
2. 训练有素的销售人员可以帮助顾客厘清需要，然后向顾客推销他们所需要或相关的产品。
3. 连锁商店的地点设在当地主要市场中，拥有统一的店面配置、产品搭配、商品价格及店员服务水平。
4. 产品价格有吸引力。因为直接从制造商处集中大量采购，有大幅度的折扣。
5. 针对目标顾客群的媒体营销活动。

论点的本质

1. 更多的库存。
2. 更优良的销售人员。
3. 更佳的开店地点。
4. 更好的价格。
5. 更好的广告效果。



* 请参考第 302 页新的分组方式。

安排逻辑顺序的优点是，让你能够检查是否遗漏任何相关的思想。在这个例子中，并没有提及任何有关营销规划的事情（例如，如何以吸引顾客的方式排列和展示商品）。任何人在检查这些论点时都会提出问题，是否有论点被有意忽略，或者编写者忘记加入。

这个特殊的例子有 5 个论点。但是，当你看完下面几个例子后，你将会惊奇地发现，不论叙述有多长，通常都只需要 3 或 4 个主要论点就可加以总结。这也部分反映出编写者容易以不同的文字重复提出分类中已存在的论点，另外部分原因就是不愿意区分抽象的层次。我们也注意到在商业文件中，大部分论点的分类是以行动为导向的，如此可以反映出基础结构。

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6B–2

新的经营模式

公司要能继续经营和成功，必须：

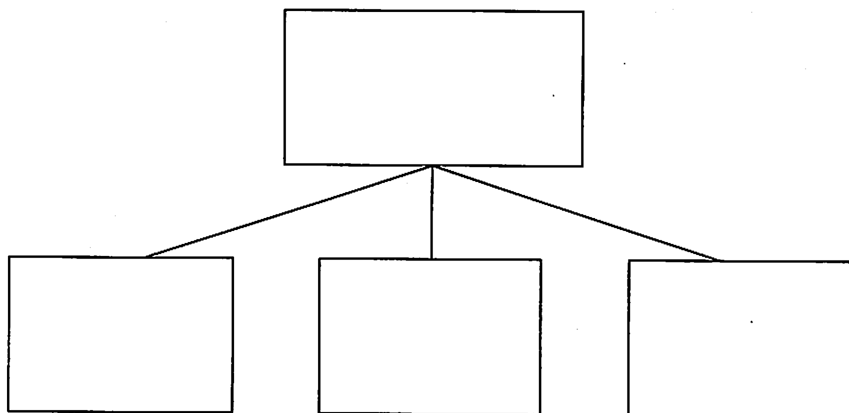
1. 要能和顾客成功互动。
2. 预测并且满足顾客的需要。
3. 维持有生产力的工作环境。
4. 预测并且响应员工的需要。
5. 促进最佳的绩效和创新的成果。
6. 支持高效率的学习。
7. 促进持续性的学习和发展。
8. 面对连续性变动时，要有更多的弹性和承受变动的能力。

论点的本质

1. 与顾客的互动。
2. 满足顾客的需要。
3. 维持有生产力的工作环境。
4. 满足员工的需要。
5. 提倡创新的能力。
6. 支持学习。

7. 促成学习。

8. 回应变动。



练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6B–3

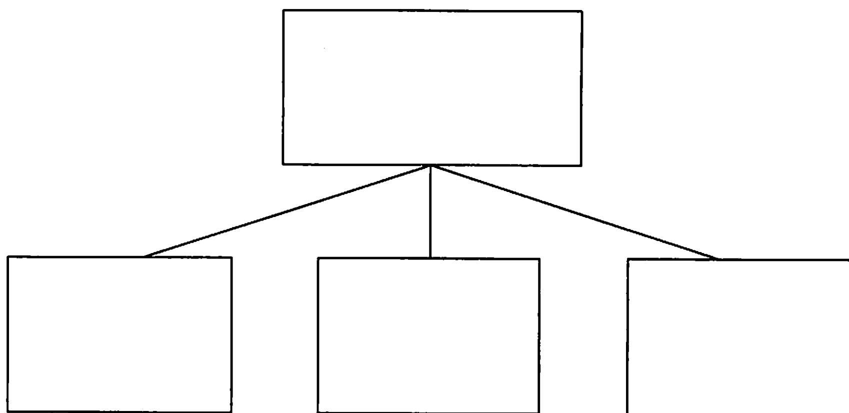
项目计划超支的合理阐述

我们相信费用将会超过成本，原因如下：

1. 计划小组尝试符合 Horizon 系统（销售/市场营销和管理）的两个独特要求。这样会产生一个依照客户要求的复杂设计。依照客户要求设计的系统费用一般都会超过计划的预算。
2. 企业经营模式由于不断增加内容而越加庞大，但是因为下述原因很难一贯实施：
   - 各地的殡仪馆和墓园经营方式可能有所不同；
   - 各地分公司的经营可以独立于公司的管理之外；
   - 信息收集和记录的时间可以改变。
3. 估计的整体费用显然太少。基准资料指出，每个工作站的成本在 3 万~5 万美元之间，而相对 Horizon 建议每个工作站的成本为 1.3 万美元。
4. 计划小组想把所选择技术的功能尽量扩大，而复杂的设计需要相对新的技术。这个复杂性可能会增加成本和计划执行超支的风险。
5. 对于建议系统的支持和现行维护的估计费用似乎并不适当。各地使用者需要广泛的服务项目和训练课程。

论点的本质

1. 需要配合客户要求建立复杂设计。
2. 企业经营模式很难一贯实施。
3. 整体成本估计在 3 万~5 万美元，不是 1.3 万美元。
4. 复杂设计需要新的技术。
5. 需要更多的支持和现行的维护。



练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6B–4

尖端信息系统

尖端信息系统的开发工作不但费用昂贵，而且有着极高的风险。一般会发生的问题包括：

1. 高额投资且无法确定合理的成本。
2. 成本/时间超支。
3. 无法维持管理上的承诺。
4. 未能达成预期的收益。
5. 不切实际的流程表。
6. 未能进行适当的教育和培训。

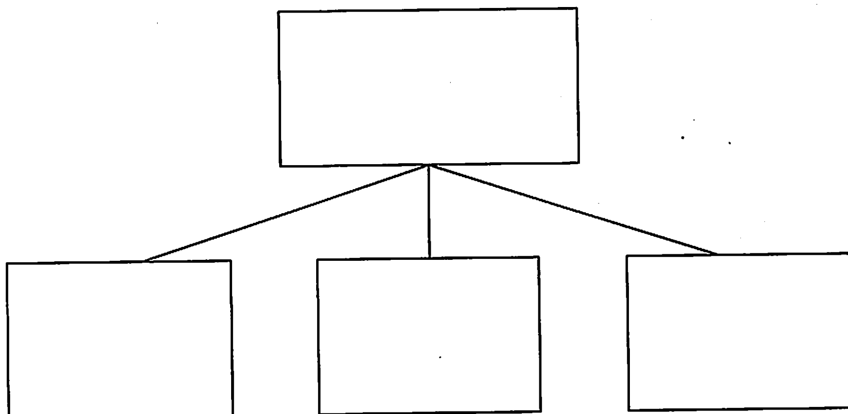
而且，要想取得成功，最重要是要能够避免：

7. 计划期间过于急促。
8. 强调技术上的解决方案，而忘了着眼于企业未来的需求。
9. 缺乏足够的信心。

论点的本质

1. 收益和成本无法达到平衡。
2. 成本/时间超支。
3. 管理阶层失去兴趣。
4. 无法获得收益。

5. 未能计划好时间。
6. 未能训练培育人才。
7. 未能计划好时间。
8. 生产未能配合市场所需。
9. 生产未能配合市场所需。



练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6B-5

商机的评估

透过“商机评估”，公司可以对所要采取的策略作出明智的决定。

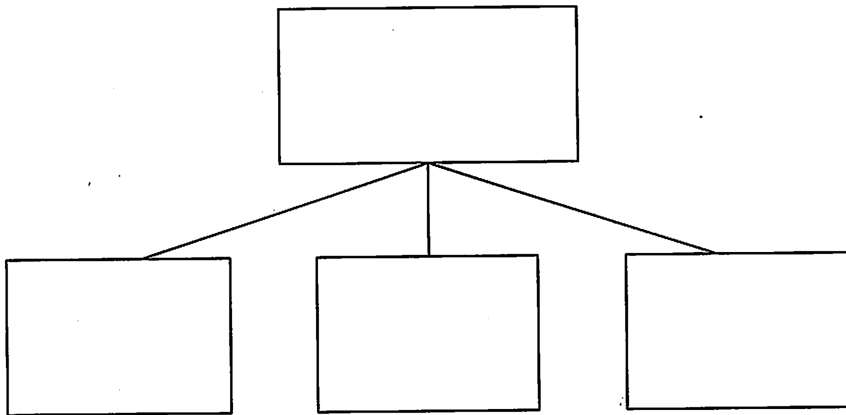
1. 让公司作出明智的交易决策。
2. 确认出有限资源必须集中运用在哪些优先策略上。
3. 用来确认公司必须准备自行处理的问题范围。
4. 建立一种机制，使得公司的所有运作对于将要采取的策略化途径都能够有其一致性。
5. 建立一种架构，对于特定客户在年度计划执行中的请求或计划变更能够快速评估其合理性。
6. 筹划出多功能性的策略计划。
7. 确定公司各部门在向客户说明哪些能做、哪些不能做及其原因上有着相同的认知。

“商机评估”提供选择正确策略所需要的信息。

论点的本质

1. 权衡交易。
2. 设定优先级。
3. 确认需要处理的问题。
4. 取得协议。

5. 评估特定客户的请求/计划变更。
6. 筹划出多功能性的策略计划。
7. 确定获得协议。



练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6B-6

市场调查的目标

东方电信公司想要确认销售无线通信软件到发展中国家的可能商机。

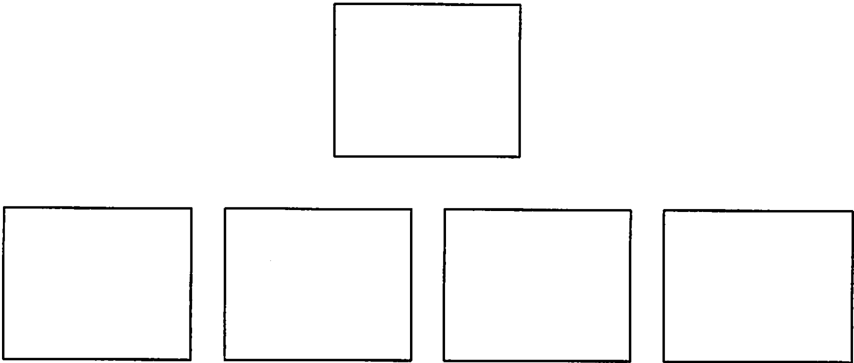
我们的目标是要判断：

1. 各种不同市场区域的特性。
2. 目前供货商所采用的价格和市场营销策略。
3. 供货商对潜在客户的定位。
4. 不同市场区域的购买行为。
5. 供货商所采用的销售和配销渠道。
6. 买方的技术要求。
7. 供货商所使用的技术。
8. 确认有关定制化和专业技术支持的议题。
9. 每一个应用领域的年度经费计划。

论点的本质

1. 谁是这个市场中的买方?
2. 供货商如何销售产品?
3. 谁供应谁?
4. 谁买了什么?
5. 供货商如何销售产品?

6. 买方希望采购哪些产品？
7. 供货商销售哪些产品？
8. 买方希望采购哪些产品？
9. 采购量有多少？



练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6B–7

生产力计划的架构

你提到你的策略性规划将是客户的“首要选择”，可以提供给客户与投资银行相媲美的公司整合服务。这意味着：

1. 强大的跨产品整合客户关系的管理能力，特别是在策划投资、企业融资、结构化和特殊化财务安排、基金、资本市场和股票市场方面。
2. 从跨产品的销售及全球化的产品供应范围，能够获得极佳的收益。
3. 持续开发那些由结构化与专业化财务融资所发展的创新和定制化产品。
4. 通过市场定位和新产品的推出来支持选择的资本市场。
5. 能够提供给客户全球统一且高质量的产品。
6. 营运的结构、程序和系统能够完全支持以顾客为导向的经营模式。
7. 强大的财务与信息管理能力用来控制和管理企业，并且配置资源到企业最适当的领域。
8. 企业所有部门都能支持以顾客为导向的共同企业文化。
9. 强调个人对顾客的服务意识。

论点的本质

1. 强大的客户关系管理能力。

2a 跨产品的销售。

2b 全球化的产品范围。

3. 创新的产品。

4. 市场定位和新产品。

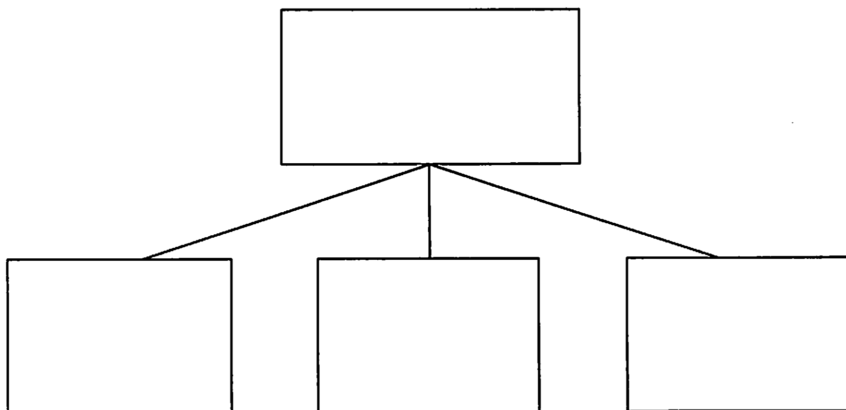
5. 产品的供应。

6. 健全的支持架构。

7. 强大的管理控制能力。

8. 企业以顾客为导向。

9. 个人对顾客的服务意识。



练习： 请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6B–8

直销成功的关键

1. 凭借适宜的品牌及（或）完整的产品线，获得使用者的忠诚度。

   ▲如果有效的话，也可只使用产品广告传单——但要选择正确的品牌。

2. 制作合适的广告传单，明了其在营销上担任的角色，以及搭配的架构/系统。

   ▲这不是仅此一次的宣传活动！

3. 对于目标消费群体和市场状况要随时更新。

   ▲这并不是针对少数人做的大规模的企划！

4. 根据市场区域不同而制定不同企划。

   ▲针对不同的消费群体制定企划，以达到预期的消费者行为。

5. 着重于整合有附加价值的信息及宣传品牌。

   ▲不要随意地打品牌的广告！

6. 建立的数据库拥有足够多的信息量、数据质量，以及适当的结构、系统和存取程序。

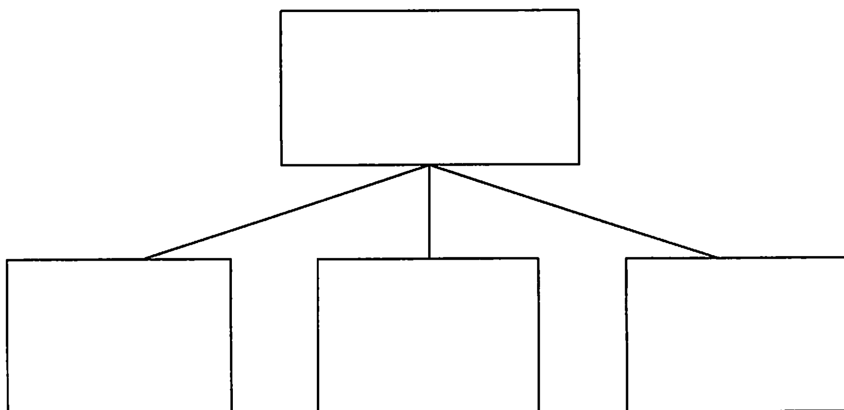
7. 发展极具影响力又能节省成本的传播方式。

8. 进行可行的背景分析。

   ▲应该把广告传单视为“循环操作”的一部分，利用成果来细微调整规划的目的、销售目标及资金的安排。

论点的本质

1. 只使用适宜的品牌进行推销。
2. 制作合适的广告传单，明了传单在营销上担任的角色。
3. 只用于正确的消费群体。
4. 依据消费者行为，对待不同的消费群体有不同的态度。
5. 整合有附加价值的信息及宣传品牌。
6. 建立优质的数据库。
7. 发展良好的传播方式。
8. 进行可行的背景分析。



练习6C

说明采取行动后取得的结果

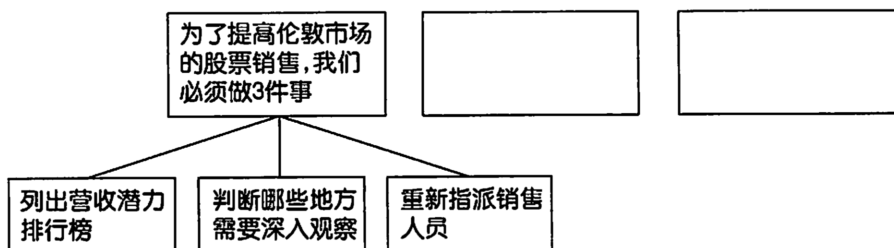
如同我们已经讨论过的，大部分归纳推理的思想都是包含 3 或 4 个基本分组。一旦确认出这些，下一个步骤就是要确定顶端思想是对所有下级层次思想的提炼和总结。为此，你需要注意分组中的思想可以是行动性思想（步骤、改革、建议、目标），也可以是描述性思想（问题、原因、危险）。

在总结概括行动性思想时，你应说明采取这些行动的直接后果；而在总结概括描述性思想时，则要依据论点之间结构上的共性引申出推论。

行动性思想是由步骤和次步骤组成的层级结构，彼此以原因和后果互相关联。如同先前例子中的说明，许多作者容易忽略层级结构，而只是按照发生的顺序列出行动，或者只是按照标题（如目标、范围、方法、报告）将行动性思想分组，形成一种虚假的层级结构。

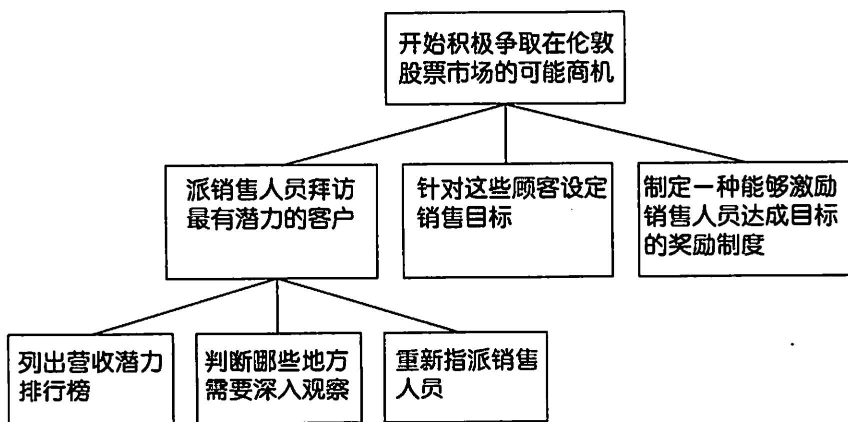
这两种方法不仅混淆沟通，也造成作者无法清楚了解自己的最终想法。而且因为缺乏清楚的了解，也让作者无法继续进行创作。

请思考下面的内容：



位于最上方的思想是一种空洞的主张，它并未说明采取下方行动的结果。同时也因为它没有什么实质性的内容，无法激起进一步的思考。进一步的思考只会以两种方式进行：对于刚得出的论点加以总结（演绎推理），或者另外作出类似的叙述（归纳推理）。我们在此处不进行任何推理。

如果你能说明采取这些行动后的结果，就可以看出是否能够激起进一步思考的差异程度：



你可以轻易了解“提高股票销售”所需要的进一步措施。而且一旦确认出那些步骤，你就可以说明所有行动的实际结果（可能是“开始积极掌握伦敦股票市场的可能商机”）。现在你可以严格检视这 3 个

步骤，并且判断其是否代表掌握商机所需要的所有步骤。

决定因果关系的窍门就是，要确定你已经尽可能说明每项行动，如此你才可以掌握结果。唯有如此，你才可以判断某个行动是否必须在另外一个行动或者为了完成另外一个行动之前执行。

通过以下的练习，你可以学会如何确定行动性思想的因果关系架构。在每个例子中，你的工作就是确认出在方框中应贴上哪些论点标签。

下面这些例子忽略了因果关系：

下面这些例子只是按照类别标题加以分类，产生了虚假的层级结构：

解答在本书第 310 页。

练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6C-1

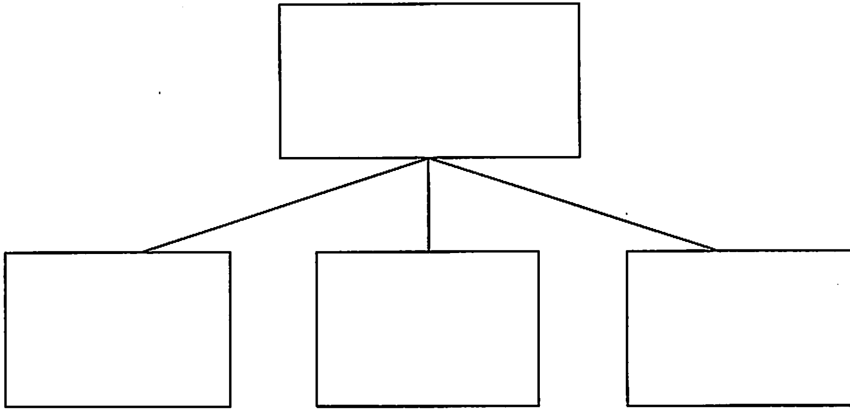
基金平台营运计划

目标

1. 加倍注意如何维护与目标顾客的关系。
2. 维持极具竞争力的产品报价。
3. 提高目标家庭采购金额的占有率。
4. 提高顾客认为我们是其首选金融服务供货商的可能性。
5. 维持使用基金平台营运计划新家庭的市场占有率。
6. 提高交易、基本查询的自动化程度以提高收益。

论点的本质

1. 提高注意力。
2. 提供更好的产品。
3. 销售更多的产品。
4. 销售更多的产品。
5. 销售更多的产品。
6. 自动化降低成本。



练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6C–2

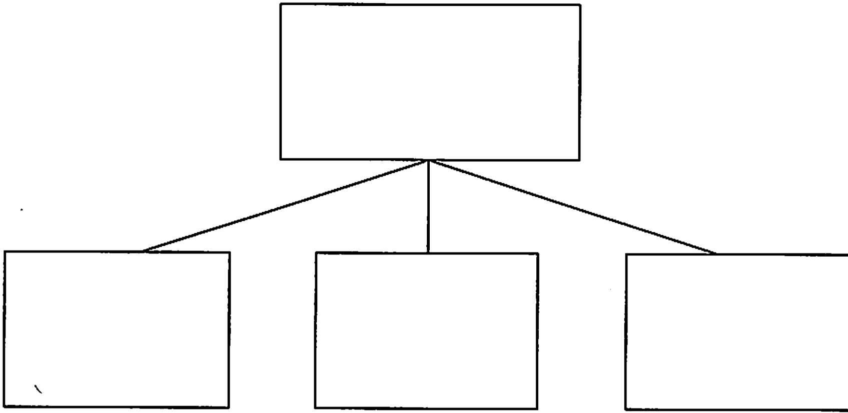
第一阶段的步骤

在第一阶段，将会实行下列几个步骤：

1. 与重要的管理人员和监督人员进行洽谈。
2. 记录交易业务和工作流程。
3. 确认所有关键性的功能。
4. 分析组织架构。
5. 了解服务和绩效评比措施。
6. 评估企业营运的绩效水平。
7. 厘清问题和原因。
8. 确认并提倡增加生产力的可行方法。

论点的本质

1. 从洽谈中得出实情。
2. 从工作中得出实情。
3. 确认出关键性功能。
4. 指出组织的问题。
5. 发现有关服务的问题。
6. 指出企业营运的问题。
7. 厘清问题或原因。
8. 指出变更的方法。



练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6C-3

质量不可妥协

为了满足客户的需要，任何有关质量的事，我们都必须列为最优先的课题：

1. 了解谁是我们的客户。
2. 预估、了解和超出客户期望的质量。
3. 确定我们的供货商了解和超出我们对质量的要求。
4. 适当安排客户和供货商参与我们的工作。
5. 确定且负责信息及解决方案的整合工作。
6. 采取“第一次就把工作做好”的工作态度。
7. 取得和维持适当的技术水准。

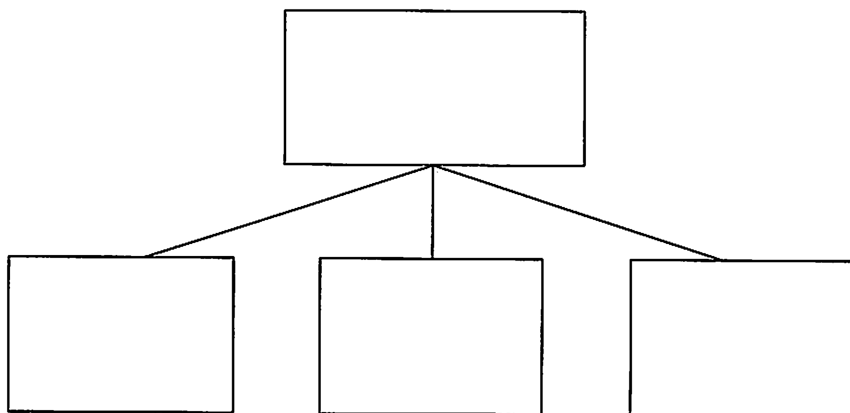
论点的本质

1. 界定出客户。

2a. 判断客户的期望。

2b. 超出客户的期望。

3. 确定供货商能够超出我们的要求。
4. 安排客户/供货商参与工作。
5. 负责提供解决方案。
6. 第一次就把工作做好。
7. 提供可靠的技术支持。



练习： 请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6C–4

扩大 GR 的企业规模

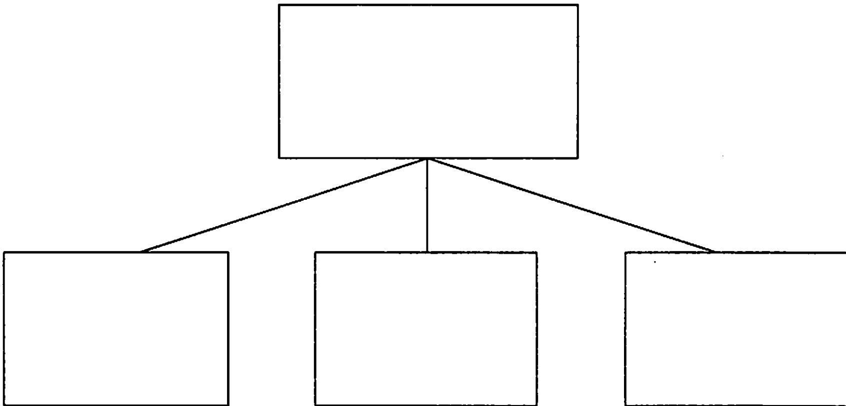
为了帮助 GR 判断该如何追求利润、扩展业务，我们提出简单又扼要的方法：

1. GR 公司迄今的目标和改革，以及企业的经营范围。
2. 这些公司业务如何区分。
3. 和其他组织协同合作的活动或资源运用。
4. 有关 GR 公司在市场营销、领导地位、投标和订单方面的历史统计数据。
5. 有关企业主要部门的市场增长率、成长潜力，以及影响这些项目的因素。
6. 技术的角色及其重要性。
7. 市场竞争的基础（如价格、交货、服务、绩效保证、特殊技术及融资配套计划等）。
8. 市场竞争的结构和强度。
9. GR 公司过去的策略及其主要竞争者。
10. 公司目前对未来的计划。

论点的本质

1. 确定公司的目标和营运范围。
2. 按照市场区域把公司业务加以分类。

3. 确认如何与其他业务活动协同合作。
4. 评估过去的销售统计资料。
5. 指出影响成长的因素。
6. 判断技术担任的角色。
7. 判断竞争的基础。
8. 判断竞争的结构。
9a. 评估 GR 公司过去的策略。
9b. 评估过去的竞争策略。
10. 检查未来的计划。



练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6C–5

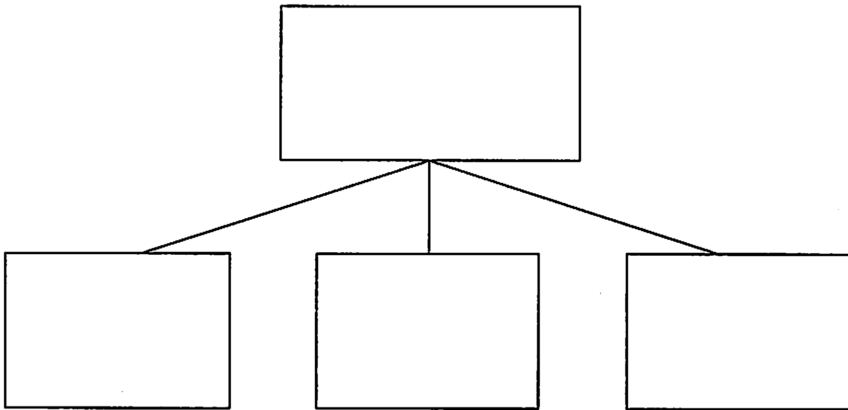
公司重组的指导原则

公司的组织结构应该能够：

1. 规定职位在董事长以下的员工所应负责的利润额度。
2. 重点在收益率，以及减少营业费用。
3. 清楚规定公司每个层级中（由最资深的员工开始）每个人的工作，如此对于要求的绩效才能划分清楚、让每个人理解并且负起责任。
4. 公司的资源（人员、专业技术、硬件和资金）经济使用，避免不必要的重复浪费。
5. 公司的燃气涡轮机依据一般的技术和类似的硬件进行设计，如此才能充分利用公司共通化和合理化的设计。
6. 提供资深人员获取广泛工作经验的机会。

论点的本质

1. 规定职位在董事长以下的员工利润责任额度。
2. 注重如何获取高利润/降低成本。
3. 清楚规定每个人的工作项目。
4. 经济地分配资源。
5. 产品采用一般化和合理化的设计。
6. 提供机会，以获取广泛的工作经验。



练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6C-6

医疗辅助市场

目的

策略性确认公司在医疗辅助市场中所能够提供的适当产品和服务商机。

范围

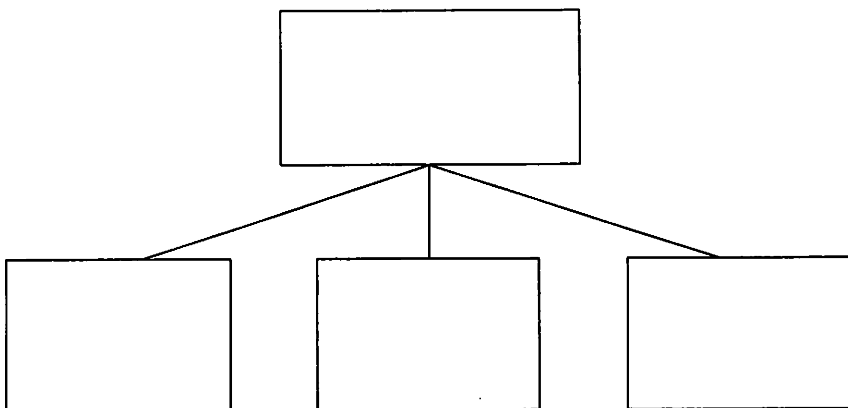
在达成此目的的过程中，我们将提供下列几项信息：

1. 公司能够广泛经营的医疗辅助市场的定义。
2. 建议的“医疗辅助”市场区域，并且厘清谁是客户。
3. 估计每个市场区域购买的医疗产品总金额。
4. 列出每个市场区域购买的产品类别。
5. 在每个市场区域购买的产品类别金额。
6. 估计每个市场区域中主要产品类别的预期增长率。
7. 每个市场区域的购买方式（如直销、通过医疗器材经销商销售等）。
8. 公司产品目前在主要市场区域的占有率。
9. 对于目前并非由公司提供的产品和服务，预估其未来的销售商机。
10. 描述选择主要供应经销商的标准。
11. 在每个“医疗辅助”市场区域的采购行为和供应厂商的选择

标准。

论点的本质

1. 定义相关的医疗辅助领域。
2a. 确认市场区域。
2b. 厘清谁是客户。
3. 估计每个市场区域的购买金额。
4. 列出购买的产品类别。
5. 估计采购金额。
6. 估计主要产品类别的增长率。
7. 确认每个市场区域的采购方式。
8. 确认我们的产品在每个市场区域的占有率。
9. 确认销售产品/服务的未来商机。
10. 描述经销商的标准。
11. 决定供货商的选择标准。





练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6C–7

21 世纪的物流服务供应

目的和优势

这项研究指出英国物流业目前的状况，调查公司在新的世纪所要面对的主要趋势与挑战。

这份调查的主要目的是要达到下述几项目标：

1. 确认物流服务供货商面对的主要问题。
2. 确认在未来 10 年可能兴起的主要物流趋势。
3. 判断物流服务供货商竞争优势的主要来源。
4. 制定有关物流服务供货商能力的基准。
5. 提供未来研究和过去纪录的比较基础。

范围

6. 这项调查说明全球新兴的趋势和最佳实务，并且加以分析和提出报告，指出在这个市场中所有世界级业者需要采取什么措施。

报告提出事项

最后的报告将依照调查问卷提出。它将包括下列几项：

7. 物流服务供货商面对的主要问题。
8. 未来 10 年物流服务供应的最佳实务和商业趋势。

9. 不同类型服务供货商之间的基准。例如，唯一模式相对复合模式、物流业相对运输业。
10. 有关各种营运市场的相对资料和结论。

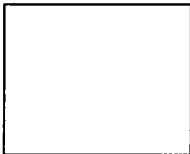
论点的本质

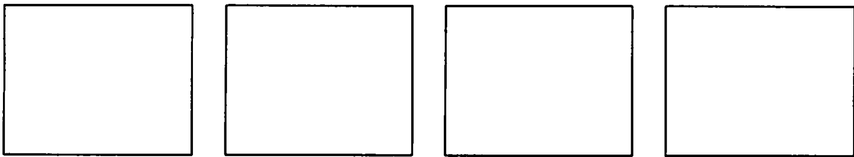
1. 确认问题。
2. 确认主要趋势。
3. 判断竞争优势的来源。
4. 制定能力的基准要求。
5. 提供未来研究和过去纪录的比较基础。
6. 指出所有业者需要采取的措施。
7. 主要问题。

8a. 最佳实务。

8b. 商业趋势。

9. 不同类型服务供货商之间的基准。
10. 相对资料/结论。





练习：请从“附录”页剪下标签，然后贴入适当的方框中，并把每个论点的编号放在正确的方框下方。

Ex. 6C–8

BT 航空的营运计划

1. 争取新的和潜在的卫星通信大客户，以扩大客户的范围。
   ▲目前并未使用卫星通信服务的客户。
   ▲已经和 BT 竞争者之一签约的航空公司，可能会因为下述原因转换合作对象：
   - 尖端的创新科技；
   - 涵盖全球的营业网络；
   - 具有丰富的营销经验。
2. 确认销售的重点区域、营销过程和绩效的提升。
3. 确定最具竞争力的价格信息能够传达给重要的潜在客户。
4. 成功留住现有客户。
5. 在开发新的产品和服务项目上获得回馈。
6. 以最经济的方式使用资金和人力资源。

议题

7. 内部组织并未完全安排就绪；目前需要处理组织上的一切弱点，并且找出快速争取新客户的方法。
8. 被视为一般的电信供货商，而非航空业的供货商，无法和现有的业者竞争。
9. 随时保持与客户的密切接触，接洽董事会中的主要决策者，保

持 BT 公司的竞争力。

10. 客户决策者可能无法认同 BT 公司具有竞争力的产品数据。在针对竞争者提供不同规格产品的时候，BT 显得缺乏竞争力；也让产品开发的工作更加昂贵/无效率。
11. 已经成功地发展出客户需求量；进一步提高需求，加强与客户的沟通，尤其是新客户。

需求

BT 航空因此需要一个合作计划：

12. 扩大与客户的接触，提高与客户决策者的接洽程度。
13. 改善绩效的重点，强化 BT 公司具有竞争力的报价和公司内部的运作。

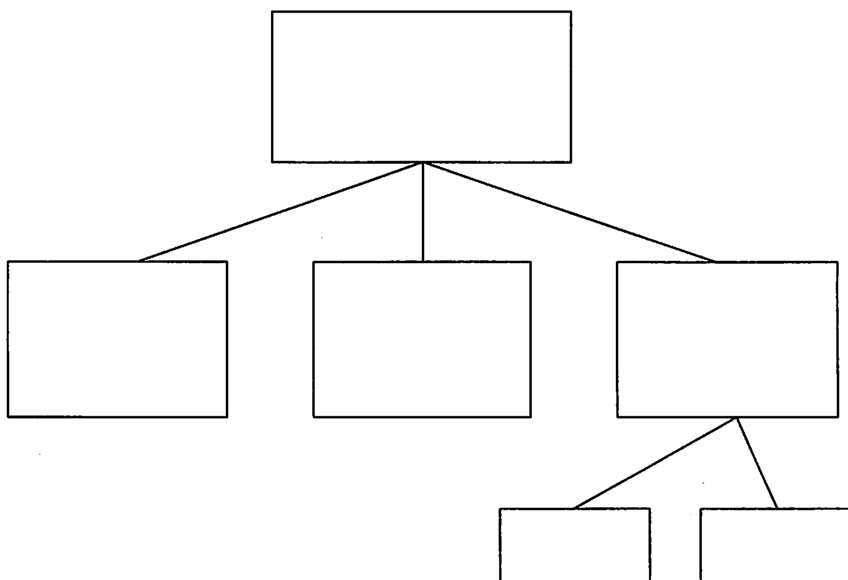
方法

14. 确认当前绩效和所需要的绩效。
15. 确认目标客户，并且确定接洽主要决策者的方法。

论点的本质

1. 争取新的和潜在的卫星通信大客户。
2. 确认销售的重点区域，并改善市场营销。
3. 确定重要的客户决策者能够收到最具竞争力的价格信息。
4. 留住现有的客户。
5. 取得当前客户对于新产品/服务的回馈。
6. 以最经济的方式使用资金和人力资源。
7. 处理公司当前的弱点，寻找能够尽快争取到新客户的方法。

8. 提升公司在航空业界中的地位。
9. 取得接洽客户董事会决策者的方法。
10. 取得客户决策者认可的产品数据。
11. 与客户沟通，了解其当前需求。
12. 提高与客户决策者的接洽程度。
13a. 强化 BT 公司具竞争力的报价。
13b. 强化内部运作。
14. 确认当前绩效和需要的绩效。
15a. 确认目标客户。
15b. 确定接洽主要决策者的方法。



练习6D

找出各结论之间的共性

深入思考的目的就是要首先得出推论。如果你无法得出一个概括性的结论，也就无法得出关于此主题的新的想法。例如：

- 公司存在许多问题；
- 有几种理由要进行变革；
- 有几个问题需要解决。

找出共性并且取得推论并不是那么困难，只需要一些练习。如果这些语句符合以下要求，就说明这一组思想具有某种共性：

- 针对同一类主语；
- 针对同一类谓语；
- 具有同一类隐含的思想。

一旦你找出共性，相对地要得出推论也就容易多了。在每个例子中，我已经替你找出其中共同之处。请使用“附录”页中的论点标签，完成金字塔结构。

解答在本书第 318 页。

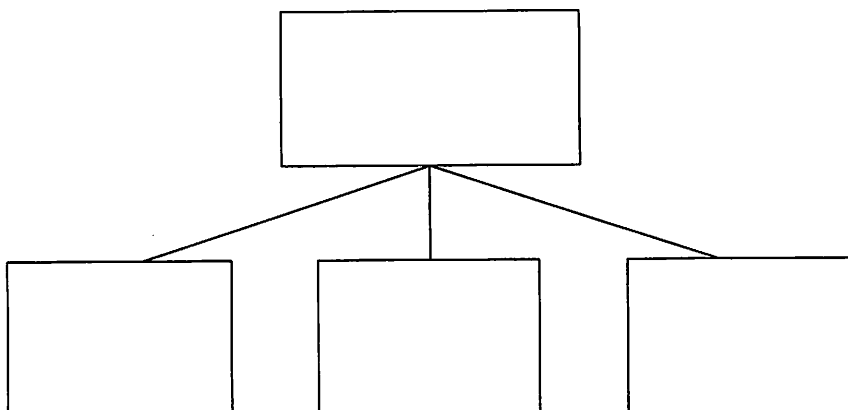
练习：寻找相似的论点并且把它们归类为同一组，同时将“附录”页标签上的总结论点剪下，并贴入金字塔空格内。

Ex. 6D-1

环境问题的发展

决定环境问题发展快慢的因素包括：

1. 所观察现象的规模。
2. 现象的成长率。
3. 对人类健康的威胁。
4. 问题所牵涉的“情绪”。
5. 逐渐增加的现象对经济的影响。
6. 预防或消除现象的成本。
7. 预防或消除现象的可用技术。
8. 游说活动的有效性。
9. 大规模的灾难（油轮触礁、农药外泄、核电厂爆炸事件等）。



主语

1. 规模。
2. 成长率。
3. 对健康的威胁。
4. 所牵涉的情绪。
5. 对经济的影响。
6. 预防或消除现象的成本。
7. 预防或消除现象的技术。
8. 游说活动。
9. 规模。

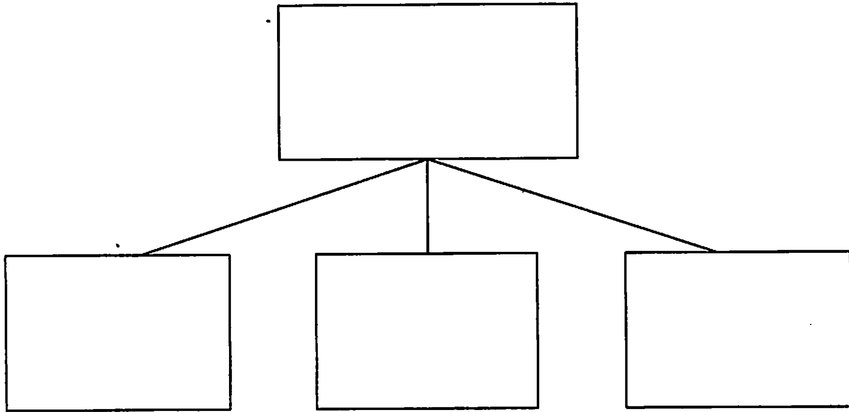
练习：寻找相似的论点并且把它们归类为同一组，同时将“附录”页标签上的总结论点剪下，并贴入金字塔空格内。

Ex. 6D–2

在土耳其设立一家度假旅馆

提出这项建议的理由如下：

1. 该地区缺乏高级旅馆。
2. 在该地区拥有开发国际知名度假村的商机。
3. 为期长达 9 个月的旅游季节。
4. 成为地中海沿岸新兴的旅游地。
5. 该地区拥有美丽的自然风光和较高的景点质量。
6. 重要的海边城镇，拥有许多观光客喜爱的奢华商店、餐厅和吸引人的景点。
7. 可取得位于国有土地上的优美海边地点。
8. 可取得面海的私有土地，必要的基础建设，而且价格合理。
9. 该地区成为有较高收入的欧美观光客度假的新兴区域。
10. 该地区靠近国际机场。



隐含思想

1. 市场竞争力小。
2. 好的商机。
3. 漫长的旅游季节。
4. 极佳的知名度。
5. 优美的环境。
6. 许多具有吸引力的景点。
7. 可取得风景优美的地点。
8. 可取得合理价格的地点。
9. 极佳的知名度。
10. 进出交通方便。

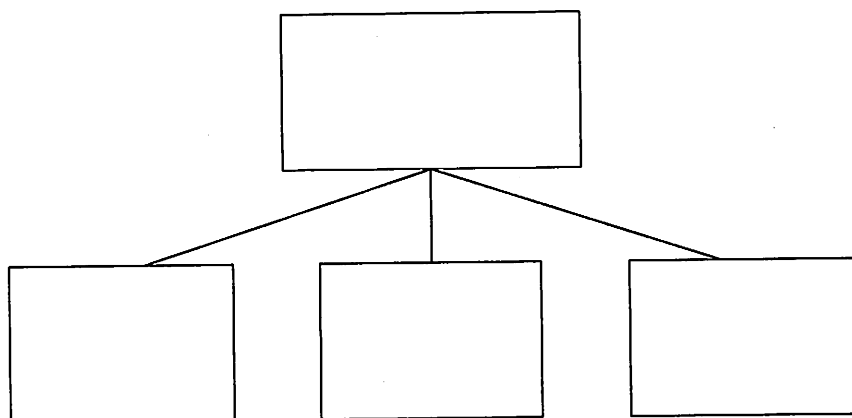
练习：寻找相似的论点并且把它们归类为同一组，同时将“附录”页标签上的总结论点剪下，并贴入金字塔空格内。

Ex. 6D–3

跨国计算机系统模型

以下是我们认为你需要处理的主要问题，并且说明如何在 MCM 系统中处理：

1. 让国外子公司和分公司使用综合报表系统，如此财政部能够确认各种财务数据（包括现金流量表、资产负债表等）。
2. 衡量各种外汇交易业务风险和报酬率的系统。
3. 交易对税务和会计的影响。
4. MCM 系统的弹性，促成跨国公司可以动态管理变动的现金流量。
5. 对使用避险和其他未采用避险的策略的优劣进行评估。
6. 评估现有的“自然”避险方法。
7. 系统可以提供外汇市场的信息（如历史纪录、价格信息、波动等）。
8. 系统增添可取得特殊外挂程序的费用；系统需要的维护工作。
9. 操作系统所需要的人员。



谓语

1. 确认各种财务资料。
2. 衡量外汇交易的风险/报酬率。
3. 涵盖交易对税务和会计的影响。
4. 能够弹性处理变动的现金流量。
5. 评估避险策略。
6. 评估“自然”的避险方法。
7. 取得足够的外汇交易市场信息。
8. 合理的价格，包括维护费用。
9. 允许的人力操作。

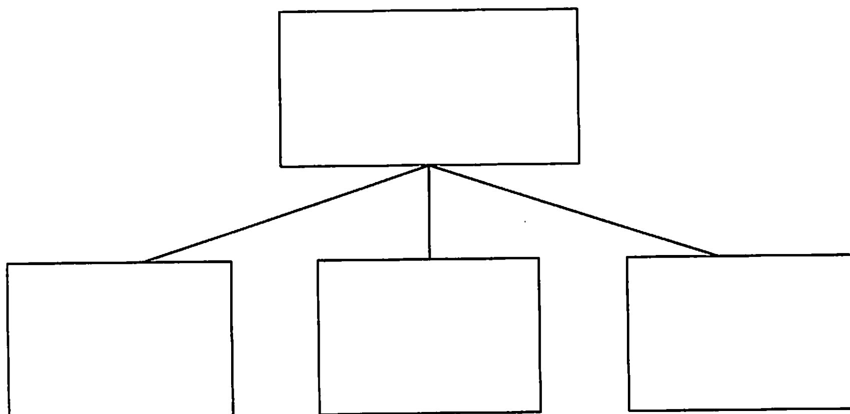
练习：寻找相似的论点并且把它们归类为同一组，同时将“附录”页标签上的总结论点剪下，并贴入金字塔空格内。

Ex. 6D-4

佛罗里达联合银行

佛罗里达州的金融市场和佛罗里达联合银行提供的主要商机包括：

1. 提供广泛的金融市场资源。
   - “中小型储贷机构”拥有 54%的总存款。
2. 市场将会成长。
   - 该州的资金泛滥，因此它的资金成本低于其他地方。
3. 在佛罗里达州的“中小型储贷机构”拥有广大的投资。
   - 他们可以投入不动产市场等。
4. 佛罗里达联合银行在佛罗里达州有最大的分支机构网络。
   - 大部分分支机构的业务都在成长。
5. 佛罗里达联合银行在业界有其强大的实力。
   - 它位列 162 家最大“中小型储贷机构”的第 31 名。
6. 它有优质的贷款组合。
   - 大部分是遍及该州的房地产业务。
7. 佛罗里达联合银行一直积极地开发新产品。
   - 它拥有顶尖竞争力的服务项目。
8. 这家公司在业界中有极高的声誉和服务水平。
   - 它有 50 年的历史。



谓语

1. 拥有广泛的金融市场资源。
2. 市场将会成长。
3. 从事多样化经营的广泛能力。
4. 在佛罗里达州有最大的分支机构网络。
5. 在业界中有其强大的实力。
6. 优质的贷款组合。
7. 积极地开发新产品。
8. 在业界中有极高的声誉和服务水平。

练习：寻找相似的论点并且把它们归类为同一组，同时将“附录”页标签上的总结论点剪下，并贴入金字塔空格内。

Ex. 6D–5

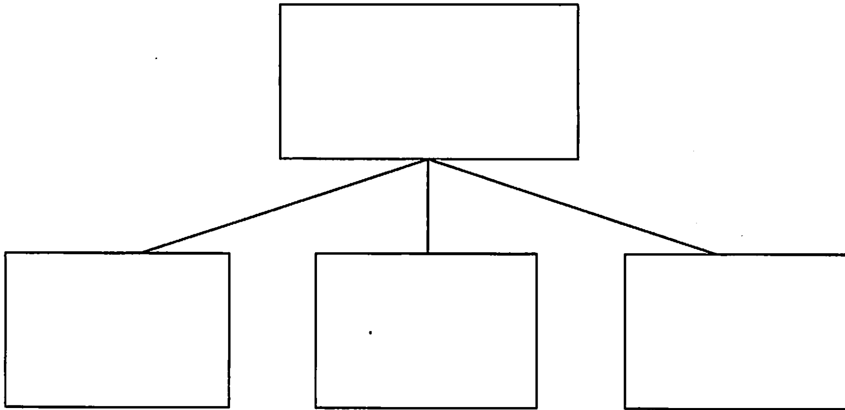
转换成开放式系统环境

许多系统开发专家都在问：是哪些原因妨碍转换成开放式系统环境?

1. 炒作与事实。有哪些硬件/软件平台的可靠性足够支持制造开放式系统环境。
2. 硬件/软件的初期设置费用。把终端机与主机更换为工作站和档案服务器。
3. 人力资源成本。新技术平台的训练系统开发者和客户。
4. 上层管理人员对于这种类型环境的成本/收益有所误解。
5. 缺乏可供参考的“手册式”解决方案及内部专家。
6. 网络规格的复杂性和其中牵涉的协调工作。
7. 与 MVS 企业系统的沟通和整合。

对于推动“开放式系统”环境所牵涉的挑战：

8. 客户必须适应新的桌面工作环境。
9. 管理层级必须吸收新的技术、成本/收益的标准模式，以及修正的组织架构。
10. 开发者必须学习新的系统开发方法、硬件/软件平台、系统管理与网络联机。
11. 支持群体必须逐步发展新的环境，增加内部专业人员人数。



谓语

1. 需要找到可信赖的硬件/软件平台。
2. 需要把终端机和计算机主机更换为工作站和档案服务器。
3a. 需要训练系统的开发人员。
3b. 需要训练客户。
4. 需要教育管理层级人员。
5. 需要培养公司内部的专业人员。
6. 需要设定/协调有关网络的规格。
7. 需要和 MVS 企业系统进行沟通和整合。
8. 需要教育客户。
9. 需要教育管理层级人员。
10. 需要训练系统的开发人员。
11a. 需要逐步发展支持小组。
11b. 增加内部的专业人员。

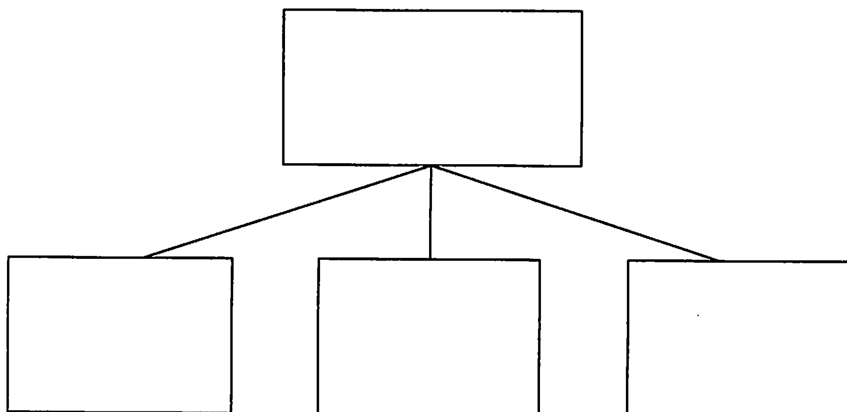
练习：寻找相似的论点并且把它们归类为同一组，同时将“附录”页标签上的总结论点剪下，并贴入金字塔空格内。

Ex. 6D–6

公司合并的优点

两家公司合并有几个优点：

1. 增加 1/3 的销售人员。
2. 在两个大州增加保单数量，提高在 3 个邻近州的保单数量。
3. 引进一家有制度的“万能寿险”保单的保险公司，而且促成整体企业更快速地成长。
4. 引进一种最先进科技的数据处理系统，用来处理“万能寿险”保单产品；要增加销售业绩，并不需要额外的 EDP 支出。
5. 增加 14%有效的总人寿保险保单；提高税前收益 25%。
6. 协调现有管理阶层的观念。



谓语

1. 更多销售人员。
2. 涵盖更广的销售区域。
3. 增加“万能寿险”保单的数量，促成企业更快速地成长。
4. 先进的 MIS 系统。
5a. 增加整体的有效寿险保单数量。
5b. 提高收益。
6. 提升管理阶层的力量。

参考解答集

练习 1

练习 1B

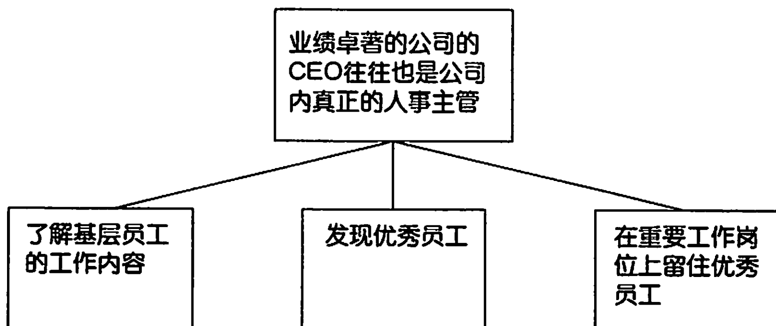
Ex. 1B–1：电话讯息　　原则 1、原则 2

Ex. 1B–2：零售价调查备忘录　　原则 2、原则 3

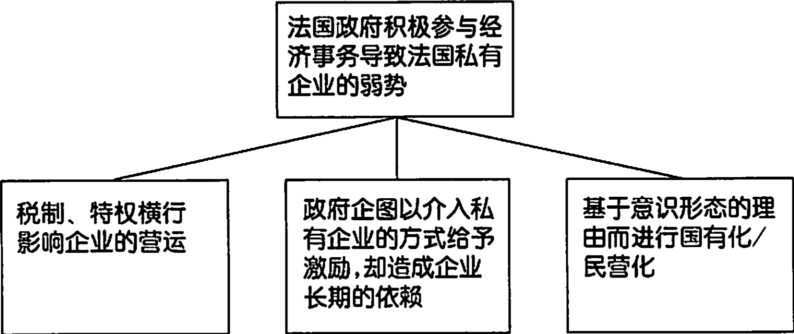
Ex. 1B–3：电子档案管理之分析报告　　原则 1、原则 2、原则 3

练习 1C

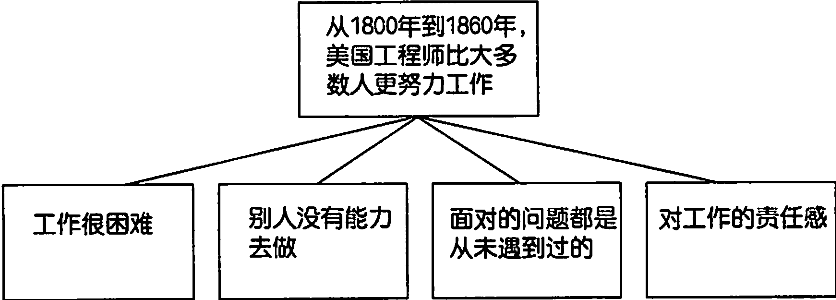
Ex. 1C–1：人事系统



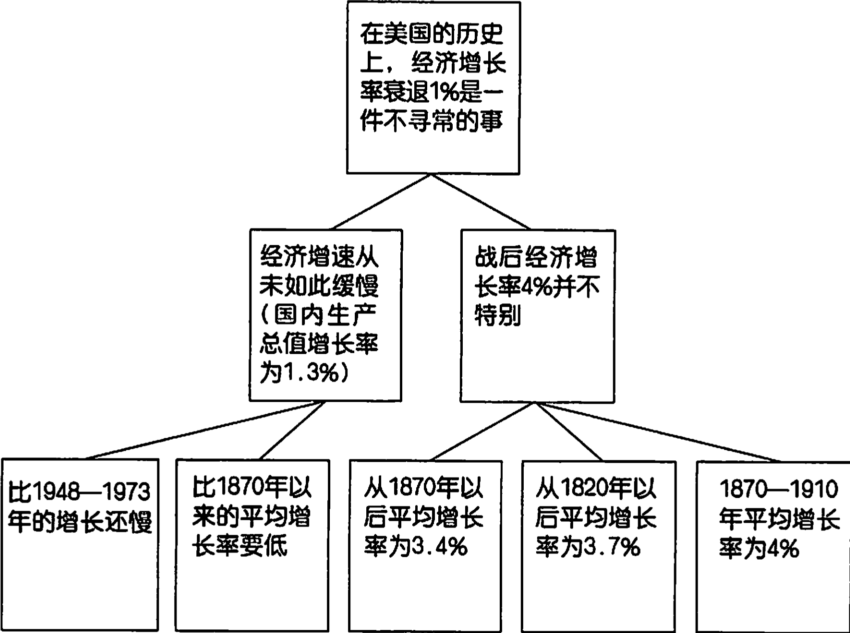
Ex. 1C-2：法国的真相



Ex. 1C-3：1860 年的工作氛围

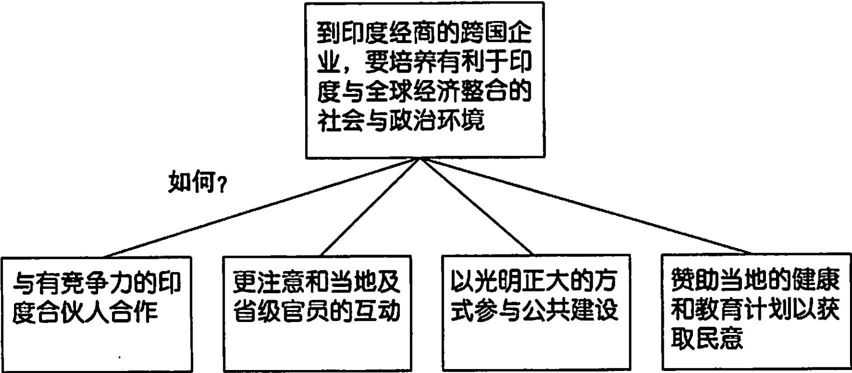


Ex. 1C–4：经济增长率的下降

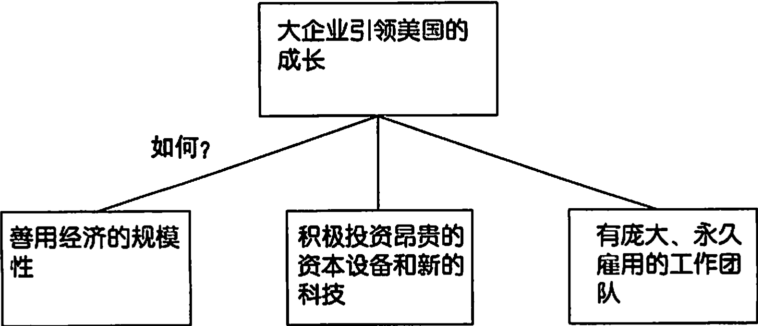


练习 2

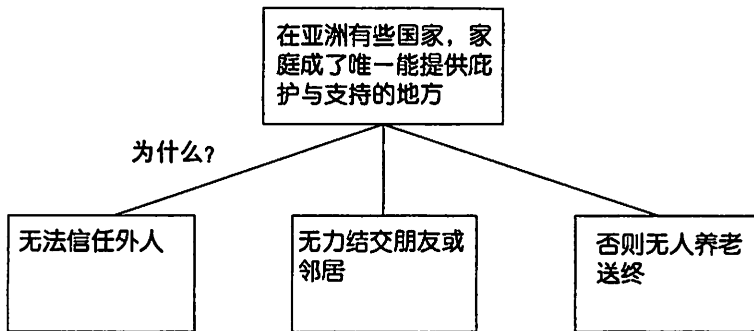
Ex. 2-1：太平洋的亚洲



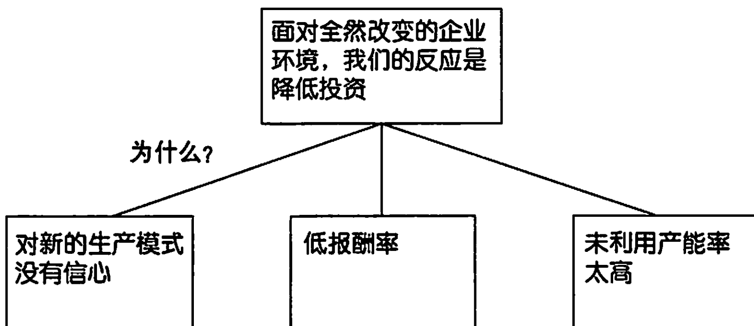
Ex. 2-2：量产公司



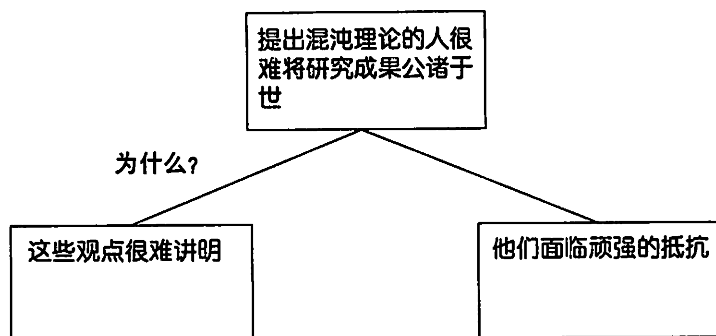
Ex. 2–3：家庭体系



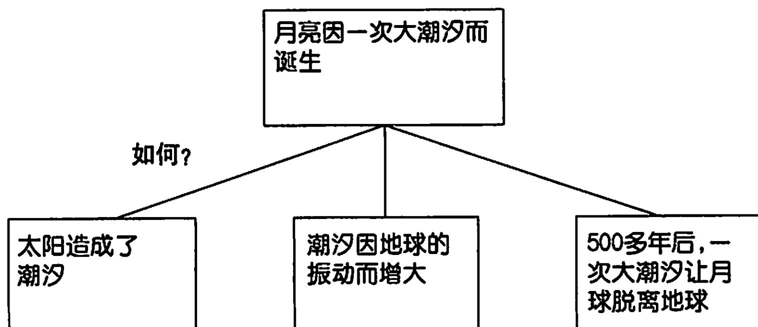
Ex. 2–4：日渐增加的竞争



Ex. 2–5：革命



Ex. 2–6：混沌的开始



练习 3

练习 3A

Ex. 3A-1：单纯的三段式演绎推理

1　回到正常的外交模式

2　寻求同工同酬

3　西窗

4　任务

5　承诺

Ex. 3A-2：连环式演绎推理

6a　新的观点

6b　改变他们的思想架构

7a　评估

7b　预测

8a　心灵的平静

8b　信心

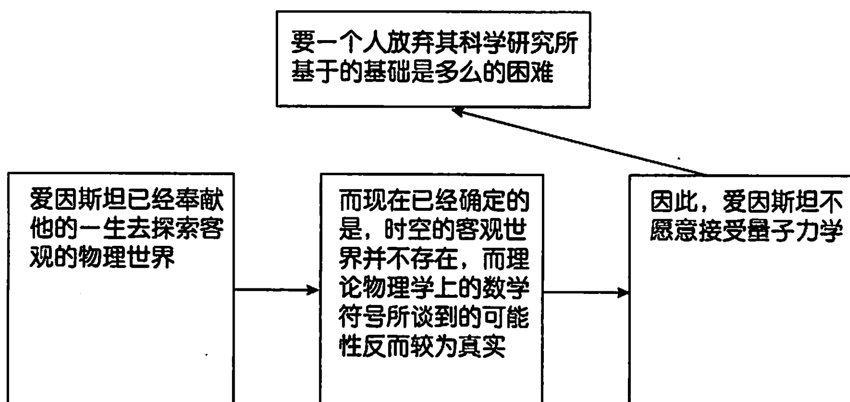
9a　畅销书模式

9b　计算机手册

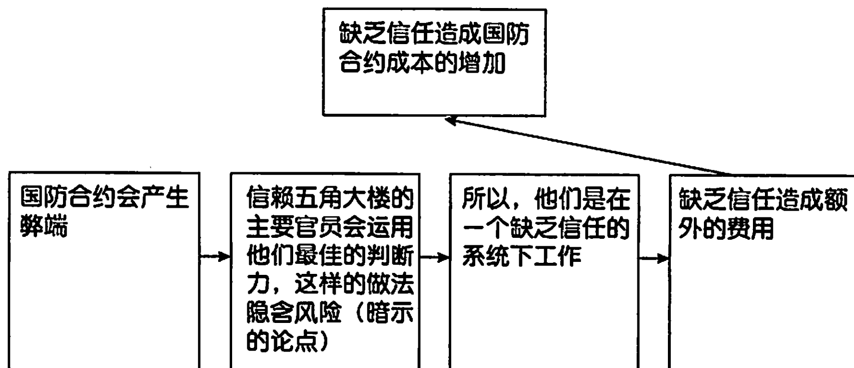
10a　作全盘的理解

10b　配销方式

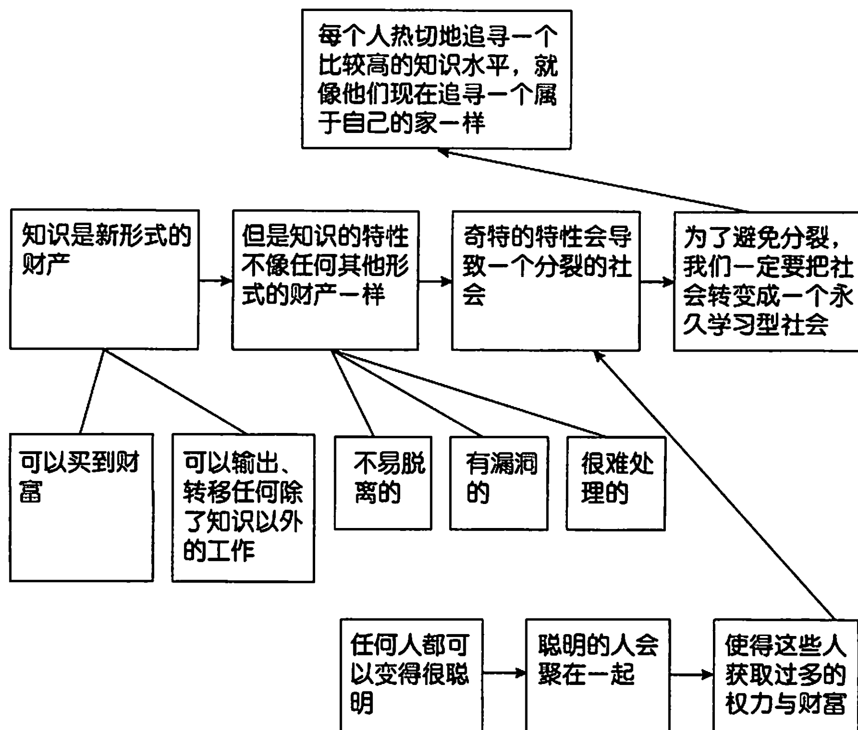
Ex. 3A–3：新的领域



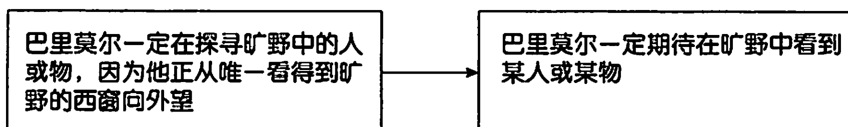
Ex. 3A–4：无摩擦经济



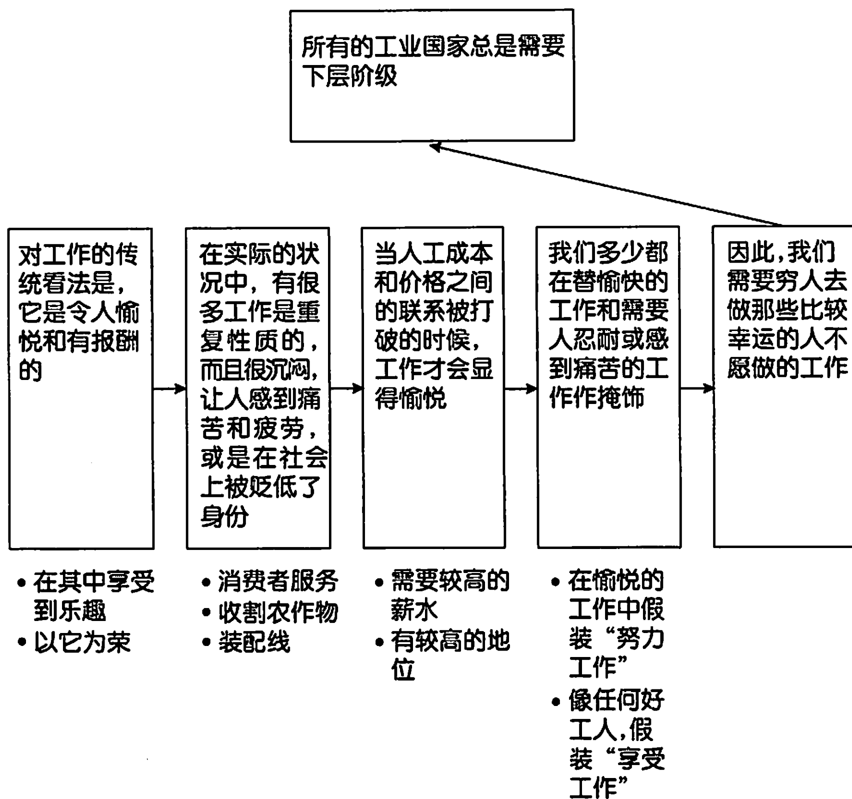
Ex. 3A–5：知识的矛盾性



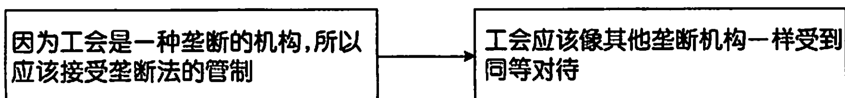
西窗的摘要



Ex. 3A-6：功能性的下层社会



垄断法的摘要



练习 3B

Ex. 3B–1：信息系统的应用

公司经常使用内部的信息系统，以满足会计而非运营的需求

□他们是如何做的？
□步骤（他们满足会计需求的方法）

Ex. 3B–2：Prestel 咨询系统

Prestel 咨询系统很容易上手

□它如何运作？
□步骤（运作的步骤）

Ex. 3B–3：试行计划

试行计划达成我们所有的目的

□你如何知道它可以做到？
□证明（计划的成果）

Ex. 3B–4：内部业务合法化

JDC&R 经由拓展与强化内部的合法活动，最起码可以节省 50 万美元

□它如何做到的？
□步骤（它所采取的步骤）

Ex. 3B-5：削减固定费用

Alpha 削减 1000 万美元固定运营的预算是实际可行的

☐你如何知道他们做得到？

☐证明（节省的来源）

Ex. 3B-6：基金投资提案

我建议对这份提案中建议的基金投资 300 万 ~500 万美元

☐为什么我们应该这样做？

☐理由（投资的理由）

Ex. 3B-7：合格供货商

你必须确定奥兰多只与合格的供货商往来

☐我们可以如何做？

☐步骤（流程步骤）

练习 4

练习 4A

Ex. 4A-5：董事会的任务

S=董事会现在可以自由进行计划工作

C=并未准备好进行计划工作

Q=我们如何才能准备好呢

> S=希望执行 X
> C=出现一个问题
> Q=如何解决

这是最常使用的结构。“冲突”是说其中有问题，“疑问”是我们如何解决它，而文件则说明如何解决。

然而，记得不要把“冲突”这个字误解为问题。“冲突”是指你所说故事中的“冲突”，虽然它经常成为一个问题，但它并非总是如此。如果你一定要翻译“冲突”这个字，可把它解释成“引发”。“背景”提醒读者他所熟悉的一个稳定情境。“冲突”说明在该情境中发生什么状况而引发“疑问”。如同下一个例子。

Ex. 4A-6：远离日本市场

S=美国和欧洲的公司对日本市场感到失望

C=已经把注意力转移到中国和印度

Q=他们的做法正确吗

> S=不愿执行 X
> C=变更为 Y
> Q=那是一个好想法吗

这是另一个广泛采用的结构。某人想从一个不愉快的情境转移到其他情境。此处，如同以前的例子一样，疑问是以暗示的方式提出，但是从答案可以很明显地判断出问题的内容。通常，在这种结构中所提出的问题将是“他们如何确定会成功”或者“这样做会有效吗”。也请注意，如以风格来说，最初两个句子基本上说的是相同事情。

Ex. 4A–7：电视收视率的衰退

S=电视收视率分别下降 6.4%和 3.1%	S=停止做 X 的百分比
C=解释成百万民众做别的事情	C=表示百万民众做别的事情
Q=这百万民众做了哪些我们没有想到的事情	Q=他们正在做什么

或是

S=人们过去习惯一直观赏电视	S=人们习惯做 X
C=他们现在不再观赏电视（下降 6.4%和 3.1%）	C=现在不做了
Q=他们取而代之做什么事情呢	Q=他们取而代之做什么事情呢

或是

S=数以百万计的人们已不再观赏电视	S=人们已停止做 X
C=很明显地，他们一定在做别的事情	C=明显在做别的事情
Q=他们在做什么	Q=他们在做什么

根据你的阅读方式，这个例子会提供你 S-C-Q 全部 3 个部分，或者暗示你“背景”，或者暗示你“冲突”。当你需要以 S-C-Q 方式确定你的思维正确的时候，你可以在撰写序言时暗示其中的部分内容。也就是说，你可以暗示“背景”、“冲突”或者“疑问”（这种情况常发生）。当然，你不能够暗示答案。

Ex. 4A-8：欲速则不达

S=需要世界级的产品开发工作

C=由于经理人尝试拆解开发的步骤，因而无法达成目标

Q=他们应该如何达成

我在本篇纳入这个例子，是因为第一次阅读时，它像是一篇不错的序言，但实际上却非如此。它掉入一个陷阱，未能把以下的情况考虑进来，也就是：读者事先可能不知道或者未曾同意，要把问题归结为“经理人把各种改善措施分开处理”。更清楚地说，在读者的脑中，可能认为：

S=世界级产品开发工作是必要的

C=但是开发程序受限于各种问题

Q=如何设计零缺点的程序

S=希望达成 X C=要执行的程序有问题 Q=如何克服问题

Ex. 4A-9：美国的发展史

S=美国人因为有广大疆域、天然资源、国内贸易和农业出口，因而有早年不寻常的经济繁荣

C=相信从南北战争以来的经济成长全拜科学与技术突破、企业家精神，以及未加管制的市场经济之赐

Q=真是如此吗

S=因为 Y 而有早年的 X C=现在认为是 Z 造成 X Q=真是如此吗

这个例子算是日本市场一例的变形，只是现在从某个快乐情境转换到另一个情境。这是一个非常有效率的方法，让目前认同某个主张的读者能够同时准备倾听为何该主张竟是错误的。

Ex. 4A-10：校园内的自尊自重

S=麻省理工学院有 83%的大学生考试作弊

C=17%的学生没有作弊

Q=为什么他们没有作弊

我们纳入这个例子，主要是：（a）让你觉得有趣；（b）容易了解，让你有信心，让你觉得自己真能学习到如何掌握序言的结构。

练习 4B

Ex. 4B-1：产品管理的回报

S=产品管理是一个流行的组织化观念
C=但是出现抱怨，究竟如何才能实行
Q=该抱怨是否表示观念不实际呢
A=当然不是

S=使用 X 技术 C=抱怨该技术不好 Q=抱怨属实吗 A=不是

Ex. 4B-2：客户与顾问的关系

S=你的工作就是说服我采用你的想法
C=我不确定你是否知道我的来历
Q=我如何得知
A=我将告诉你

S=有 X 目的 C=无法实现它 Q=为何如此 A=请听我说

Ex. 4B-3：科学的层面

S=20 世纪将会因为对基本科学知识的主要贡献而为人纪念
C=大部分的人都认为这样的贡献是必然的
Q=真是如此吗
A=不是，科学思维与传统人类思维大有不同

S=已经实现 X C=相信是必然的 Q=是吗 A=不是

Ex. 4B–4：医疗科技

S=必定会对医疗科技进行技术评估

C=表示分析师将会尝试衡量所有治疗疾病措施的费用和有效性

Q=他们能够衡量它吗

A=可能不行

S=必定会把 X 应用到 Y C=表示尝试衡量 Z Q=他们能够衡量 Z 吗 A=可能不行

Ex. 4B–5：这个影像哪里出了问题

S=电视主要就是影像质量和内容

C=假定图像质量的提升就是投资研究的方向

Q=情况真是那样吗

A=不，那是一个愚蠢的方法

S=X 由 Y+Z 组成 C=注意力已经放在 Y 上 Q=那是正确的方法吗 A=不，应该把注意力放在 Z 上

练习 5

练习 5A

Ex. 5A-1：合理化计划

S=计划规模太大，因此无法在规定时限内完成

C=很清楚必须缩减计划（条件是我们不能够延长时间或增加人手）

Q=我们应该如何缩减它

S=我们有 X 问题

C=必须执行 Y 以解决它

Q=我们应该如何执行 Y

很明显，如果答案是“若要缩减计划规模，做 X”，则问题一定是“我们如何缩减计划”。我们知道主题是“合理化计划”，因此，我们开始描述的背景是读者同意我们对计划的意见部分，也就是它的规模太大，因此无法在规定的时限内完成。在那种状况下，如果我们希望引导读者提出我们所要的问题，我们必须告诉他：“计划很清楚、必须缩减。”

有时候，可以把计划太大且无法在时限内完成的事实描述成“冲突”。如果那就是冲突，则问题必定是“我们应该做什么”。但是我们不想回答这个问题，所以就不可能是冲突。

这个练习的主要价值是让你能够认识到：不是你的老板，不是你的委托人，更不是你的顾客，而是“你”本人在掌管文件的内容。因为是你想把你的想法与其他人沟通，因此，你必须写一份序言来引领读者提出你想要提供答案的问题。如此说来，金字塔原理并不是一成不变的技术，不会让你感觉好像身穿束缚衣一样。唯一不变的就是处理序言和金字塔结构之间关系的原则。

Ex. 5A-2：钻探甲烷

S=你正在考虑有关钻探甲烷的技术问题

C=然而，除非你确定商业上可行，否则你不想去做它

Q=商业上可行吗

A=不行

S=想要做 X C=除非 Y，否则不会去做 Q=是 Y 这个情况吗 A=不是

如果答案是"钻探甲烷要商业化还不可行"，则问题必须是"钻探甲烷要商业化可行吗"。而且，既然主题是"钻探甲烷"，我们在序言的开端就必须说明我们知道读者所知道的事物，也就是他们正在考虑有关钻探甲烷的事。

此时产生的冲突则非常有趣。你此处所要做的事情就是说明你用来判断是否采取行动的判断准则，而该说法将会引发读者适当地提出疑问。这个技术的价值是在下述两个方面：它让你有一个非常复杂的冲突，而且它提出一个明确的问题，限制你只能对回答问题所需要的情况进行实况调查和分析。

因此，你可能会有如下的"背景"：

S=我们正在考虑进入汽车修配用零件市场

C=然而，除非我们确定下列事项，否则我们不想去做

- 我们会在最初 2 年内取得 20%的市场占有率
- 它不会超过我们的生产极限
- 销售部门可以处理这种销量

Q=情况是如此吗

这是一个非常复杂的冲突，但是你仍能给出答案。

练习 5B

Ex. 5B–1：PAGAM 资产处理费用

S=在 1990 年______月，PAGAM 取得位于俄克拉荷马州 16 万平方米的资产，价值约为 266 万美元，是从拖欠相同金额票据的债务人处取得的。PAGAM 想要出售这项资产，但是在出售前必须清理已经遭到石棉污染的土地和建筑物，清理费用为 35 万美元

C=这笔 35 万美元的清理费用可以列为费用支出或资本支出

Q=应列为哪一种支出

Ex. 5B–2：TRW 信息系统事业群

S=TRW 公司的“信息系统事业群”是一个强大的内部资源，提供系统/网络的设计和开发、系统整合等专业服务。公司对于这些服务的需求正在减缓，因此你认为必须开发外界的 SEI & M 市场。拥有专业管理经验和技术应该会有助于拓展业务空间

C=然而，在市场高度竞争的情况下，供应厂商都得有一套以上的竞争策略。你认识到需要依据目前事业群的能力设计一套可行的策略，才能让你在市场上成功。你要求我们进行评估、分析和提出建议方案

Q=我们应该制定哪些策略

Ex. 5B–3：供货商资格、评鉴和开发

S=奥兰多每年花费 6 亿美元采购产品和服务供公司营运之用，但是却由各种不同背景的人员决定许多的事情，而且都是在没有任何正式的供货商评鉴或是资格认定程序下进行的

C=这意味着公司花了许多冤枉钱，却得不到等值的服务。供应厂商认为销售给奥兰多公司是一种权利，而不是努力争取得来的特权

Q=你希望我们如何处理

Ex. 5B-4：A.B.工业公司的采购作业

S=A.B.工业公司目前每年的采购业务花费金额高达 9.82 亿美元

C=你相信如果把采购业务集中处理，将会大幅提高效率，但是在公司目前分散采购的习惯下，除非节省的费用很可观，你不希望进行这项变更

Q=节省的费用有可能很可观吗

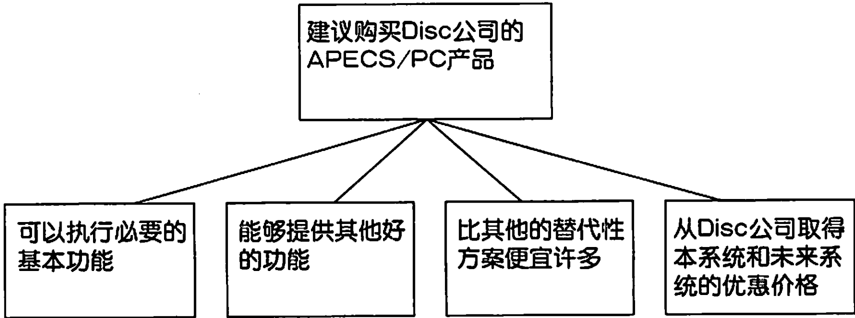
Ex. 5B-5：报废资产系统建议方案

S=为了符合美国 38 个州的“无人认领财产法”的规定，需要耗费极多的人工处理费用。现在可以交由计算机软件执行这项工作

C=已经研究过下列 3 种方式

- 购买 Disc 公司的 APECS/PC 程序软件
- 使用其他公司的服务
- 自行发展处理系统

Q=采用哪一种方式

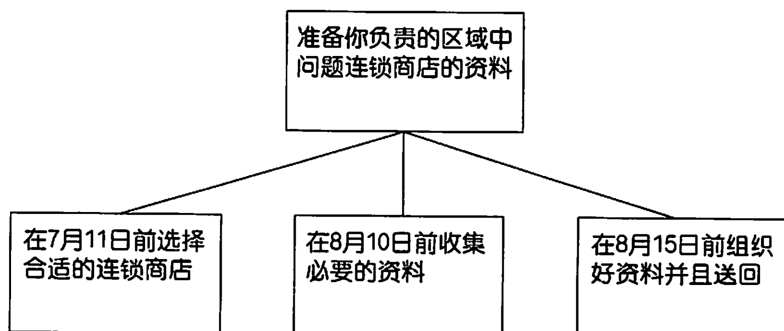


Ex. 5B-6：现场销售会议

S=在现场销售会议中，希望传授有关如何设计有利润的饮料部门的技巧

C=需要预先取得每个区域中问题连锁商店的相关资料

Q=你想要我怎么做



以下是“现场销售会议”的全部书面序言，加上其余的文件，如此在转换成文字后，你就会看到金字塔结构的外观了。

收件人：　　　　　　　　　　日期：
报告人：　　　　　　　　　　主题：8 月 25 日现场销售会议

在 8 月 25 日的“现场销售会议”期间，我们计划教你如何设计有利润的连锁超市饮料部门，并且把该设计提供给连锁商店的管理阶层了解。为了要进行这项活动，我们需要每个区域问题连锁商店的数据。这表示我们必须请求你的配合：

- 在 7 月 11 日前选择适当的连锁商店；
- 在 8 月 10 日前收集必要的资料；
- 在 8 月 15 日组织好数据并且送回。

选择连锁商店

为了符合我们的需要，你选择的连锁商店除了在当地很重要外，还得存有问题。

总部所在地区的连锁商店，对于当地的饮料厂来说，算是重要客户。例如，在田纳西州诺克斯维尔市的 White Stores 拥有 39 家商店，销售金额占当地所有商品销售金额的 16.6%；而位于依阿华州德梅因市的 Dahl's Food Markets 拥有 9 家商店，销售金额占当地所有商品销售金额的 29.1%；而位于华盛顿州斯波坎市的 Rousauers 拥有 29 家商店，销售金额占当地所有商品销售金额的 20.1%。

当然，我们不知道上述的连锁商店是否有问题连锁商店存在。有问题的连锁商店：（a）我们分配到的货架空间比率低于我们的市场占有率；（b）商店货品并非完全由我们的供货系统提供的连锁商店。此外，饮料厂已经察觉有问题的连锁商店，并且愿意协助你进行必要的调查。

请在 7 月 11 日前，以所附的表格通知我你所选择的连锁商店名称。

收集资料

在 8 月 10 日前，你需要针对选择的连锁商店收集以下 3 种资料：

1. **每种品牌所占货架空间和大小。**与重要的饮料厂合作，在 9~10 家商店进行货架空间的调查。如果连锁商店只有少数几家商店（4~8 家），则把所有的商店都纳入被调查的范围之内。
2. **市场占有率。**在 3~4 家商店进行市场占有率的调查。同时也收集尼尔森有关主要市场或者特许经营权的调查资料，如果可能的话，也包括市场占有率和配销渠道的详细数据及缺货情况。
3. **当地饮料厂的销售量。**取得当地饮料厂每年在此连锁商店的销售量。

组织数据

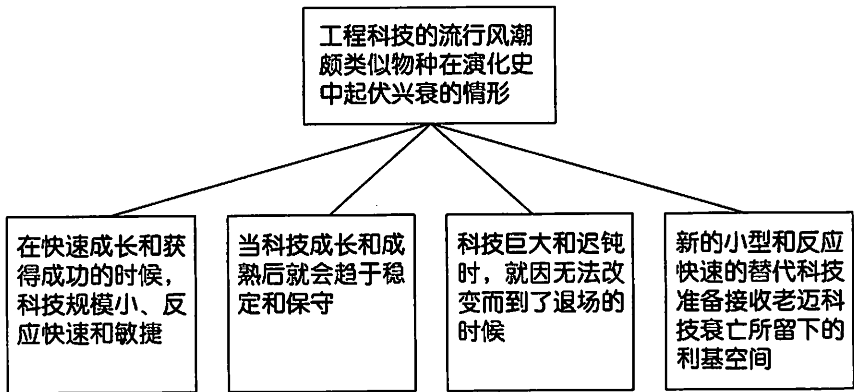
一旦你收集好数据，把它们组织起来，就能够让全体连锁商店轻易了解目前的情境。这表示按照规模、个别商标、总货架空间，以及连锁商店的总市场占有率，从所有的连锁商店里摘要数据。里面所附的指示提供例子，显示最终结果的外观。我们需要在 8 月 15 日之前送回数据。

在我们 8 月份的会议结束后，在饮料厂的许可下，你可以有一个令人信服的说法，向你的区域中挑选的问题连锁商店进行解说。以这种做法为指引，你可以和饮料厂继续合作，替其他主要的当地连锁商店准备类似的说明研讨会。

练习 5C

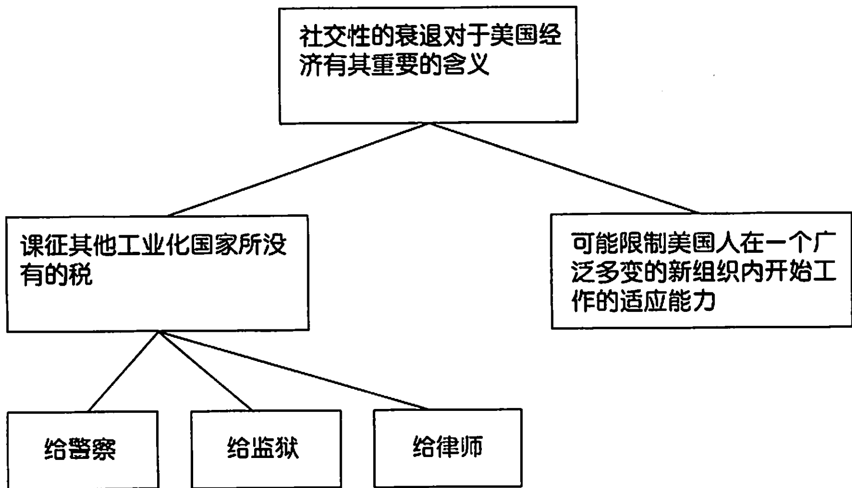
Ex. 5C-1：工程师的梦想

归纳法



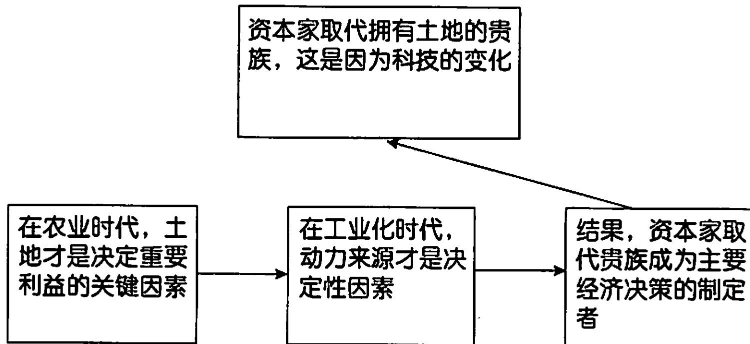
Ex. 5C-2：论人类的处境

两个阶层都是**归纳推理**



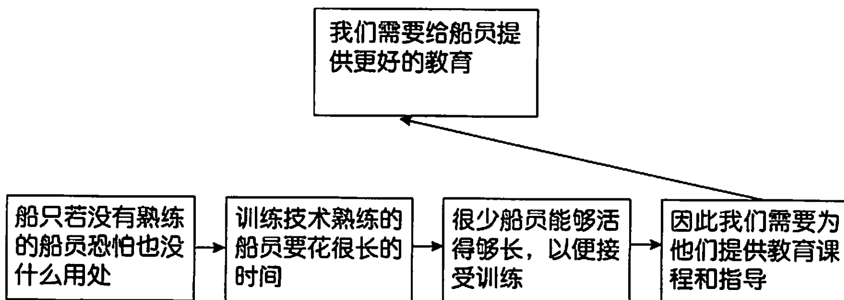
Ex. 5C-3：人类权力的来源

演绎推理



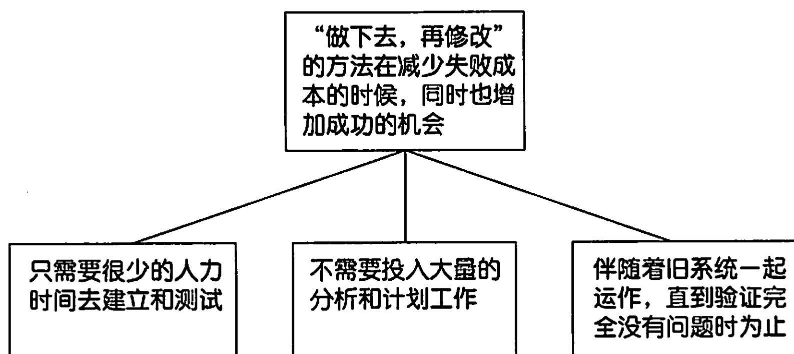
Ex. 5C-4：船员的教育

演绎推理



Ex. 5C-5：爱拼才会赢

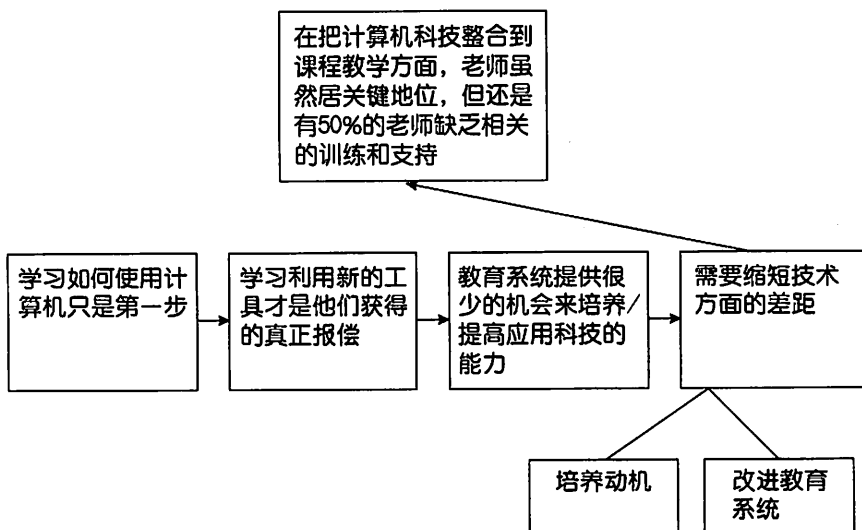
归纳推理



Ex. 5C-6：整合科技

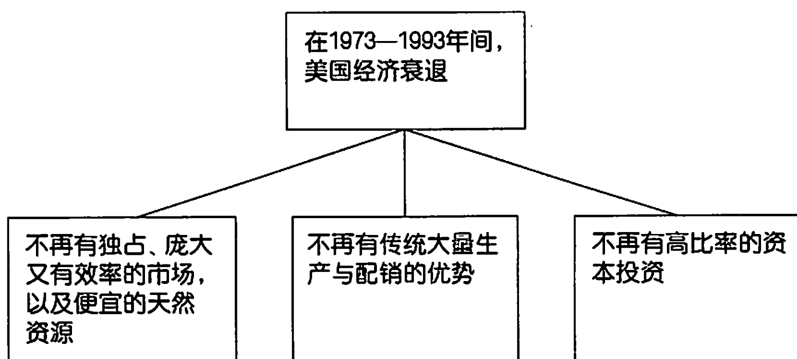
演绎推理（关键句）

归纳推理（较低层级）



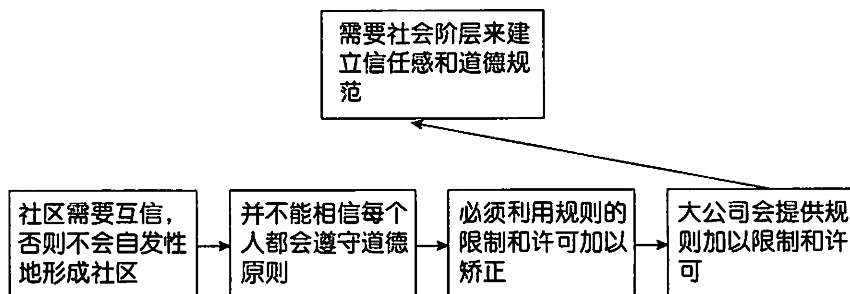
Ex. 5C-7：美国经济的衰退

归纳推理



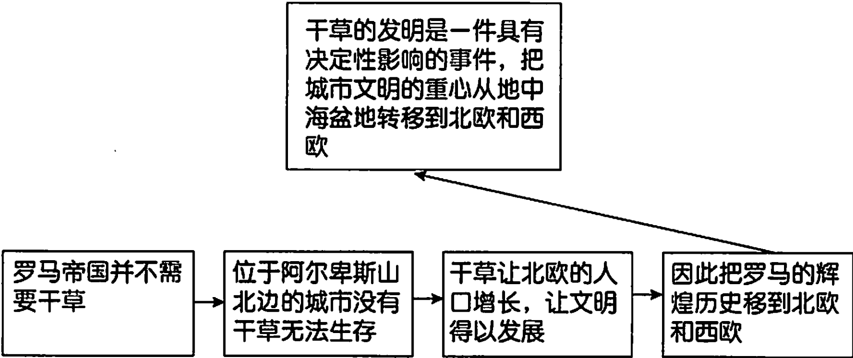
Ex. 5C-8：规范和信任

演绎推理



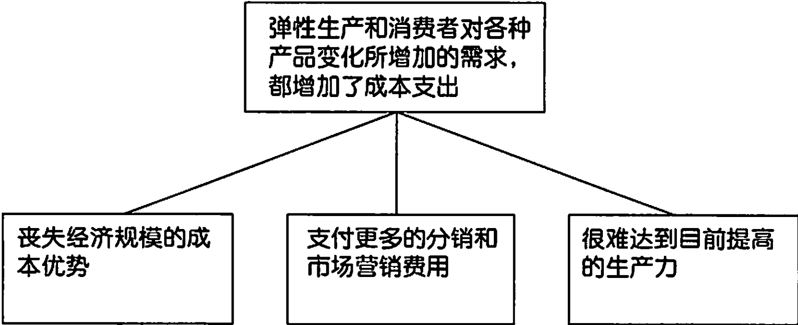
Ex. 5C-9：干草的发现

演绎推理



Ex. 5C-10：竞争

归纳推理



练习 5D

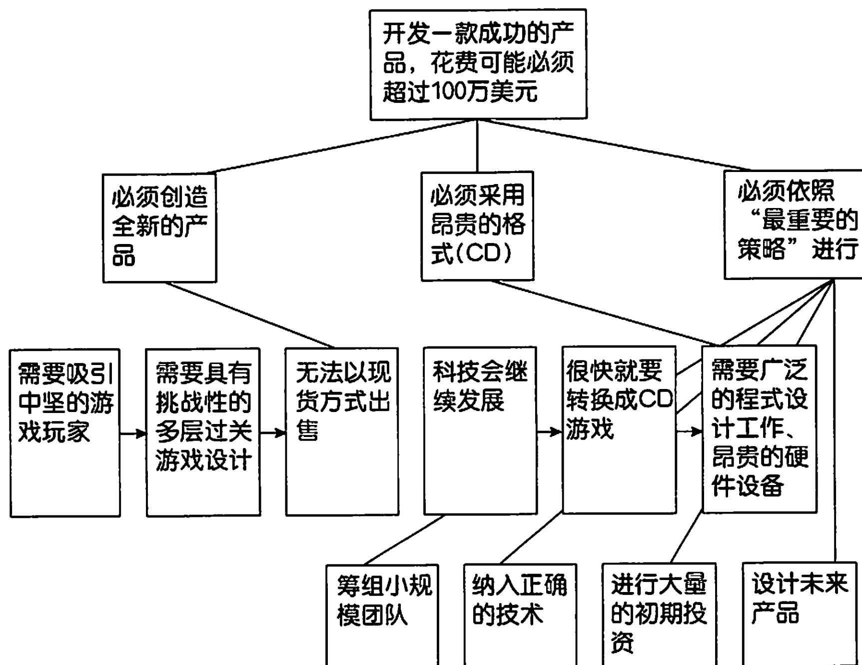
建议结构

电玩游戏产业

S= 电玩游戏代表庞大的商机，公司希望能开发自己的游戏。费用估计在 25 万 ~100 万美元之间，要视我们改编目前现有娱乐产品的程度而定

C＝问题是需要花费 100 万美元。希望能有一个大略说明，是否这就是可能的费用

Q＝我们必须花费 100 万美元吗



说明

这是我写给布鲁斯·威廉姆斯的备忘录。请注意，当我找出序言的完整“背景—冲突”后，我在实际文件中隐含地表示背景。你写作的样式和用词可能有所不同，但是你应该能写出大致相同的论点。

对于如何把金字塔结构写出来，请参阅《金字塔原理》第 11 章“在 PPT 演示文稿中呈现金字塔”和第 12 章“在字里行间呈现金字塔”的内容。

收件人：布鲁斯·威廉姆斯　　日期：

报告人：米尔顿·多林　　主题：开发电玩游戏的成本

你曾要求我给你一个大致的说明，如果我们决定开发一套电玩游戏，到开发完成是否需要花费高达 100 万美元的费用。根据一项非常快速的调查，看来开发的费用很可能会轻易超过 100 万美元。

我们需要：

- 创造一款全新的产品；
- 制作高价的光盘（CD）格式游戏；
- 使用“最重要的策略”进行开发。

需要全新的产品

电玩游戏产业代表一个极大的潜在商机，整体销售金额预计从今年的 59 亿美元会成长到 1999 年的 103 亿美元。但是为了取得足够的市场占有率，我们必须重视所谓“中坚游戏者”的需求，也就是 12~18 岁的男孩们。

4~12 岁男孩/女孩	占市场 30%
12~18 岁男孩	占市场 55%
18 岁以上男性	占市场 15%

12~18 岁年纪的男孩都喜欢冒险性强和角色扮演的游戏，也就是那些极具挑战性的过关游戏，并且具有真正最高质量的画面。高质量的画面和快速移动的节奏尤其重要。除此之外，游戏必须要有趣味性的故事情节和高度的互动性，而且一定要很好玩。

然而，到目前为止并没有简单或是明显的案例来说明游戏应该如何运作。它是一个新兴的艺术表现手法，需要大量的人工制作。拥有一个市场认定的角色或故事（也就是我们的强项）显然是一大利基，而这也是我们着手进行的唯一基础。“游戏性”必须从头开始发展。

的确，仅有少数的例子让电影或电视秀也能够成功地转变成电玩游戏。比如说，许多开发出来的侏罗纪公园电玩游戏，只有一款由 Sega 开发的产品获得了成功，其他全部都失败了。而且，相反来说也是如此：马里奥兄弟是任天堂极为成功的游戏，却无法改编成电影。

需要 CD 格式的游戏

若要在游戏中提供刺激的情节和互动性，我们必须使用 CD 科技来设计我们的电玩游戏。今日的电玩游戏主要是以 8 位、16 位或者掌上型游戏卡带方式设计制造的，而销售给中坚游戏者的是 16 位的游戏种类。

然而，预期市场会快速转变到 CD 格式，因为：

- 优越的画面、音效，以及游戏的长度和深度（每片光盘可容纳 700MB 容量）。
- 制造费用并不昂贵。
- 容易移植到各种不同的系统，帮助分摊开发费用。



即使安装能够使用CD的硬件设备尚未普及，但是行业内所有的重要公司（任天堂、Sega、索尼和飞利浦）今年都计划推出可以适用游戏卡带和CD功能的平台。他们都在下赌注，当CD的优越质量和游戏价值越趋明显，而且成本效益降低，使零售价格降至大约39.95美元（目前的16位格式的游戏价格在69.95美元）的时候，CD游戏市场将快速发展。

但是当CD的制造费用不再昂贵的时候，开发CD游戏仍然需要大量且昂贵的计算机程序设计。执行游戏的软件程序代码必须经过仔细建构、简洁和执行速度快，让游戏者能够获得预期的刺激体验。理想状态是，开发小组的每个成员都需要一套Silicon Graphics计算机，加上一些软件工具，以便进行程序设计、图形设计和动画制作。每位开发设计师使用的硬件和软件费用最高达25 000美元。

需要“最重要的策略”

电玩游戏产业仍然处在萌芽阶段，但是有一套“最重要的策略”需要遵守，才能获得最高的成功几率。这些实务经验类似那些已经在软件业发展出来的做法，有些可能还是反直觉（counter-intuitive）的做法。

1. **筹组小规模但有高超技术的小组。**有些公司集合几个大规模的团队，最后却导致惨重的损失。这种做法基本上依据这样的思维，使用较大规模的开发小组就可以更快地开发出产品，但是结果正好相反。所有的杠杆效应都是要争取到优秀的人才才能做到，而增加人手似乎只会增加成本并延误开发。
2. **使用正确的技巧。**小组成员应该包括一流的设计师、杰出的图形设计师及优秀的软件程序设计师。要设计出很好的游戏，需要这三种人才。筹组优秀的开发小组可能很昂贵（有时候也是

冗长的)。由于这个产业正面临快速扩充期，游戏开发高手很少而且极需人才。一般游戏设计师的年薪范围可以轻易达到 10 万~20 万美元。一流的图形设计师，其年薪大约在 10 万美元，而软件程序设计师的年薪则在 6 万~20 万美元之间。

3. **大量的初期投资。**设计/开发程序是需要密集创造力和不断重复的工作。根据经验，在预期完成最终产品之前，大约需要花费 48~72 个月。没有任何快捷方式可以依循，但是“最重要的策略”是要求大量的初期投资，而且在开始进行制造过程之前先完成早期的原型设计，以便确定设计的细节。在初期多花点时间进行正确的设计，虽然费用较高，但是可以避免以后支付更高的弥补费用。
4. **从一开始就设计适合未来的产品。**重要的是，设计出来的产品必须是能够支持长期销售/系列推出的游戏。这表示，小组不但要仔细选择角色，而且还要有创意。同时意味着我们必须利用目前建立的角色和内容，大致说明将来的游戏是如何依据目前的游戏进行开发的。所有的这些情形都表示，需要花费额外的费用。

* * *

把以上所有论点都纳入考虑，看来 100 万美元的最终成本估计可能还太保守。

练习 6

练习 6A

Ex. 6A–1：为了预测市场的变动 ☑ 时间

此处的推论是采用因果论。如果划分好市场区域，评估每个区域的竞争地位，并且追踪该区域随时间的变动情形，就可以预测市场的变动。对于一系列活动的总结，其实就是执行这些活动的直接后果。

Ex. 6A–2：计算机销售安装数量降低 ☑ 程度

一家公司可能内部运作缺乏效率，甚至外部操作也会缺乏效率。这 3 个论点是源自实际销售安装计算机所需要的程序（制造硬件装置、安装软件、发展市场营销计划、销售、服务），然后把前 3 项归类为内部运作，而其他项则归类为外部经营项目。把一个论点列为优先级别，在作者的心中暗示，它是问题的主要原因。

Ex. 6A–3：纸板厂的营业损失 ☑ 结构

纸板厂的营运包括 3 家废纸厂、两家纸板生产厂，以及 4 家硬纸箱工厂。这些活动的顺序显示出这个结构。事实上，在处理顺序中的措施彼此不相关。论点不是依照时间顺序，也不是依照程度顺序，而是按照它们在结构上出现的顺序而定。

Ex. 6A–4：电话公司的账务系统 ☑ 程度

这是程度顺序的另一个例子。以下 3 种元素，账务系统必须全部具备：产生管理需要的数字、产生客户想要的数字，以及产生法规所用的数字，但是设计时需考虑哪一个最能满足客户的需要，然后再考虑其他使用者的想法。

Ex. 6A–5：内部管理运费 ☑ 时间

这个时间顺序再一次显示出因果关系。你先建立模型，评估其中的差异，然后写成文件说明，如此你便能判断是否要内部管理运费。

Ex. 6A–6：争取供应厂商的策略 ☑ 结构

这是结构性顺序的一个特殊形式。首先你可以想象自己来到厂房的地点，接着在建筑物内查看要实施的方法，然后依照方法评估所能节省的费用。我称这种结构为“纵向式”结构，与上述“纸板厂”例子中所举的“横向式”结构有所不同。

练习 6B

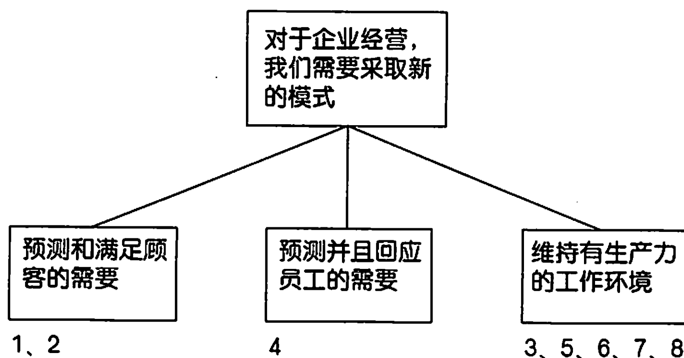
当你加上逻辑顺序后，你不但可以判断是否有论点被遗漏，而且可找出现有的论点是否有意义。

Ex. 6B-1：专业零售商

因为专业零售商在市场营销的每个步骤上都很用心，所以他们能够在下列各个方面胜过竞争者：

1. 他们有很好的开店地点。（3）
2. 足够的库存商品。（1）
3. 有吸引力的价格。（4）
4. 很好的广告效果。（5）
5. 受过良好训练的销售人员。（2）

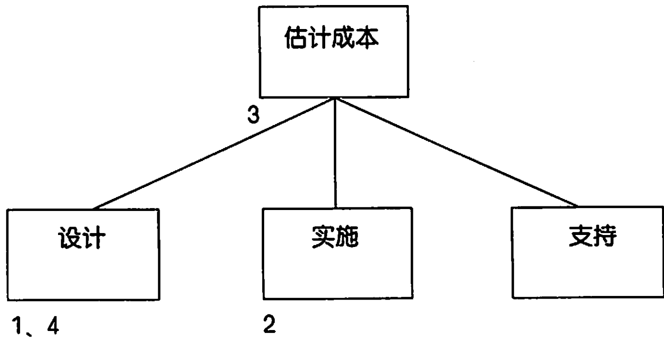
Ex. 6B-2：新的经营模式



为了确保公司能持续经营和成功，我们需要采用新的经营模式，必须能够：

1. 预测并且满足顾客的需要。（2）
   - 要能和顾客成功互动。（1）
2. 预测并且响应员工的需要。（4）
3. 维持有生产力的工作环境。（3）
   - 促进最佳的绩效和创新的成果。（5）
   - 促进持续性的学习和发展。（6、7）
   - 面对连续性变动时，要有更多的弹性和承受变动的能力。（8）

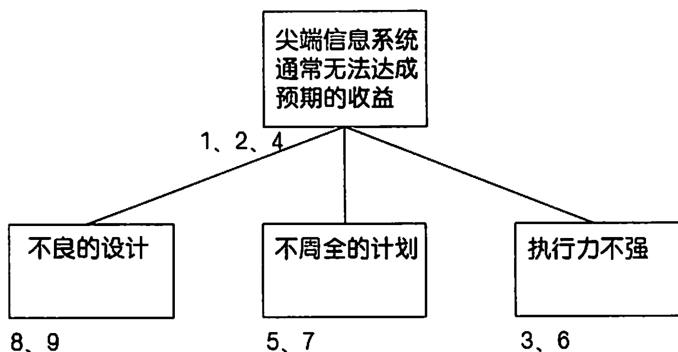
Ex. 6B-3：项目计划超支的合理阐述



基准资料指出，每一个工作站的设置费用为 3 万~5 万美元，相对于原估计的 1.3 万美元。（3）

1. 设计工作原本就需要大量费用。（1、4）
2. 企业的营运模式难以实施。（2）
3. 这个系统需要广泛的支持。（5）

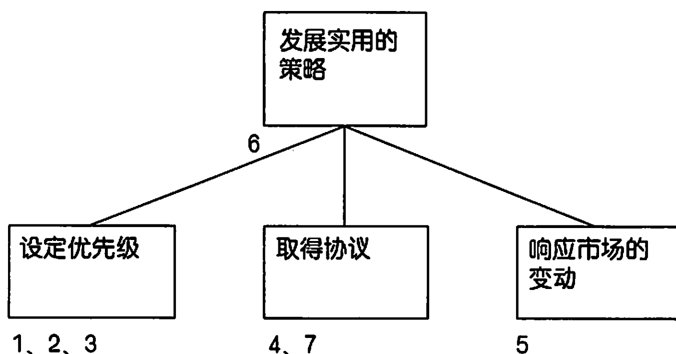
Ex. 6B-4：尖端信息系统



尖端信息系统通常无法达成预期的收益。（1、2、4）

1. 不良的设计。
   - 缺乏足够的信心。（9）
   - 强调技术上的解决方案，而忘了企业的需求。（8）
2. 不周全的计划。
   - 不切实际的流程表。（5）
   - 计划期间过于急促。（7）
3. 执行力不强。
   - 无法维持管理上的承诺。（3）
   - 未能进行适当的教育和培训。（6）

Ex. 6B–5：商机的评估

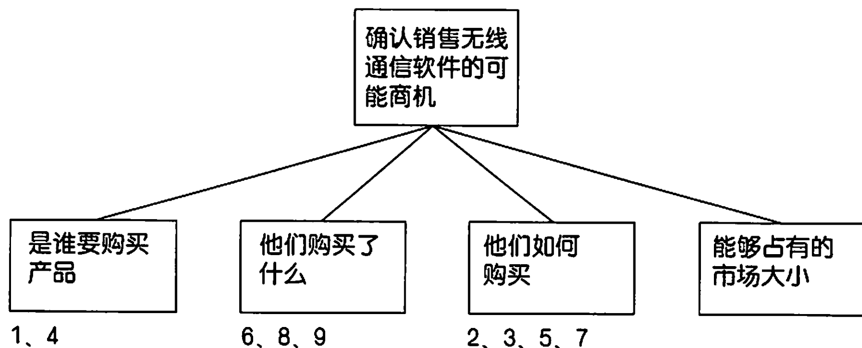


“商机评估”提供开发实际策略所需要的信息。（6）

让我们可以：

1. 安排资源运用的优先级。（2）
   - 确认需要处理的问题。（3）
   - 作出明智的交易决策。（1）
2. 对于经营策略取得共识。
   - 对于将要采取的策略化途径，公司所有的运作都要有相同的认知。（4）
   - 在向顾客说明之前，公司所有运作都要依据相同的认知。（7）
3. 响应市场的变动。（5）
   - 评估特定顾客请求的合理性。（5a）
   - 判断在执行年度计划时，计划变更的有效性。（5b）

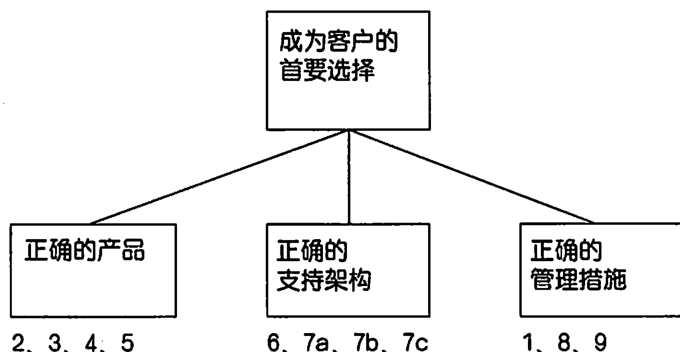
Ex. 6B-6：市场调查的目标



我们进行市场调查的目标，是要确认销售无线通信软件到发展中国家的可能商机。我们将要确认：

1. 是谁要购买产品？
   - 各种不同市场区隔的特性。（1）
   - 不同市场区隔的购买行为。（4）
2. 他们购买了什么？
   - 买方的技术要求。（6）
   - 客户对定制化和专业技术支持的要求。（8）
   - 每一个应用领域的年度经费计划。（9）
3. 他们如何购买？
   - 供货商对潜在客户的定位。（3）
   - 目前供货商所采用的价格和市场营销策略。（2）
   - 供货商所采用的销售和配销渠道。（5）
   - 供货商所使用的技术。（7）
4. 东方电信公司能够占有的市场大小？

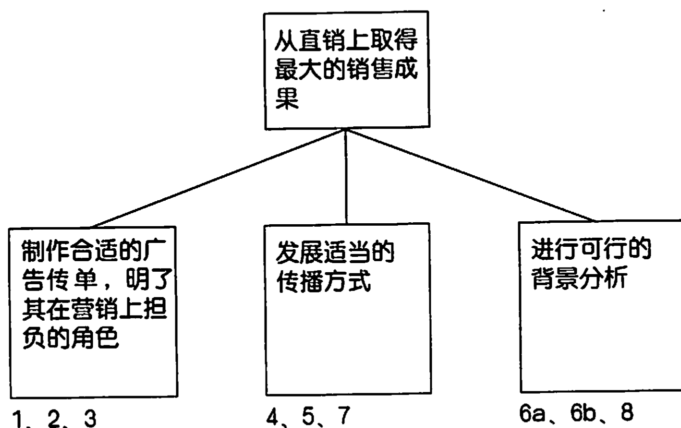
Ex. 6B-7：生产力计划的架构



若要成为我们客户的“首要选择”，我们的经营必须完全以客户为导向。这意指我们要：

1. 提供客户全球统一且高质量，以及创新和定制化的产品。（2、3、5）
   - 市场定位和新产品的开发工作。（4）
2. 支持以客户为导向的企业营运架构、程序和系统。（6）
   - 大量的财务与管理信息。（7c）
   - 控制和管理企业。（7a）
   - 把资源配置到企业最适当的领域。（7b）
3. 整合企业客户关系的管理能力。（1）
   - 所有企业部门都能支持以顾客为导向的共同企业文化。（8）
   - 强调个人对顾客的服务意识。（9）

Ex. 6B-8：直销成功的关键

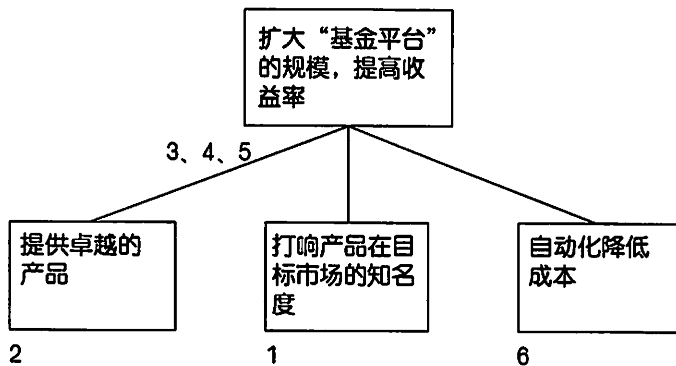


若要获得直销的最大成果，你应该：

1. 制作合适的广告传单，明了其在营销上担负的角色。（2）
   - 只使用适宜的品牌进行推销。（1）
   - 对于目标消费群体和市场状况要随时更新。（3）
2. 发展极具影响力又能节省成本的传播方式。（7）
   - 依据消费者行为，对待不同的消费群体有不同的态度。（4）
   - 着重于附加价值的信息。（5）
3. 进行可行的背景分析。（8）
   - 建立拥有足够信息量和数据质量的数据库。（6a）
   - 发展有适当结构、系统及存取程序的数据库。（6b）

练习 6C

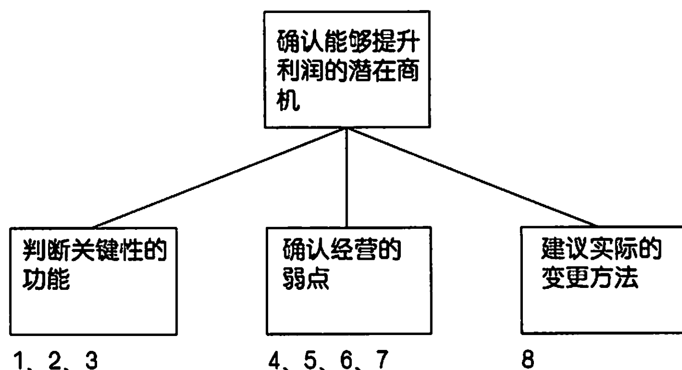
Ex. 6C-1：基金平台营运计划



扩大“基金平台”的规模，提高收益率。（3、4、5）

1. 提供卓越的产品。（2）
2. 打响产品在目标市场的知名度。（1）
3. 自动化降低成本。（6）

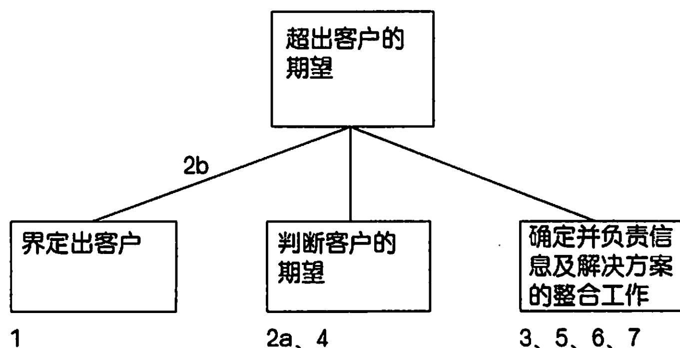
Ex. 6C-2：第一阶段的步骤



在第一阶段，我们将指出提高收益的潜在商机：

1. 判断关键性的功能。（3）
   - 记录交易业务和工作流程。（1、2）
2. 确认经营的弱点。（7）
   - 分析组织架构。（4）
   - 了解服务和绩效评比措施。（5）
   - 评估企业营运的绩效水平。（6）
3. 建议实际的变更方法。（8）

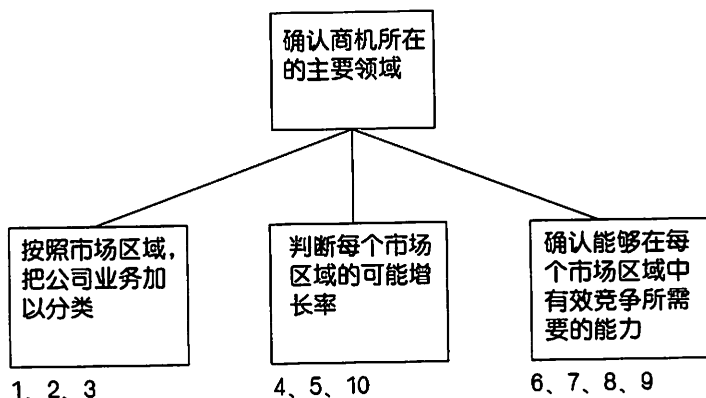
Ex. 6C-3：质量不可妥协



为了满足客户，我们必须超出客户对质量的期望。（2b）

1. 界定出客户。（1）
2. 判断客户的期望。（2a）
   - 适当安排客户和供货商参与我们的工作。（4）
3. 确定并负责信息及解决方案的整合工作。（5）
   - 确定供货商了解并能超出我们对质量的要求。（3）
   - 采取“第一次就把工作做好”的工作态度。（6）
   - 取得和维持适当的技术水准。（7）

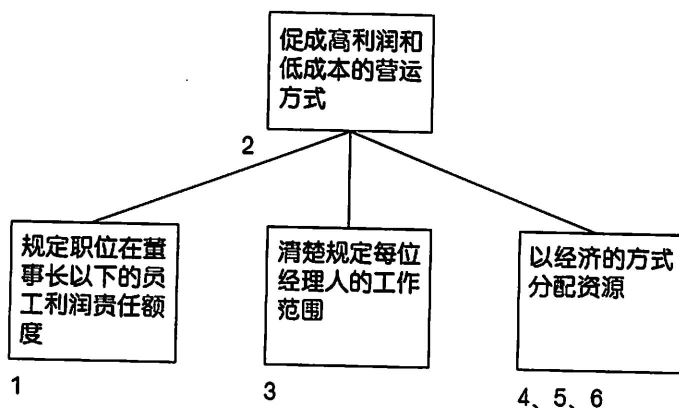
Ex. 6C-4：扩大 GR 的企业规模



为了帮助 GR 判断该如何追求利润、扩展业务，我们提出简单又扼要的方法指出主要的商机所在：

1. 按照市场区域，把公司业务加以分类。（2）
   - 订出 GR 的目标和营运范围。（1）
   - 确认如何与其他业务活动协同合作。（3）
2. 判断每个市场区域的可能增长率。
   - 评估市场营销、领导地位、投标和订单的历史统计数据。（4）
   - 检讨主要市场区域的市场增长率、成长潜力，以及影响这些项目的因素。（5）
   - 检讨公司目前对未来的计划。（10）
3. 确认能够在每个市场区域中有效竞争所需要的能力。
   - 技术的角色及其重要性。（6）
   - 市场竞争的基础。（7）
   - 市场竞争的结构和强度。（8）
   - GR 公司过去的策略及其主要竞争者。（9）

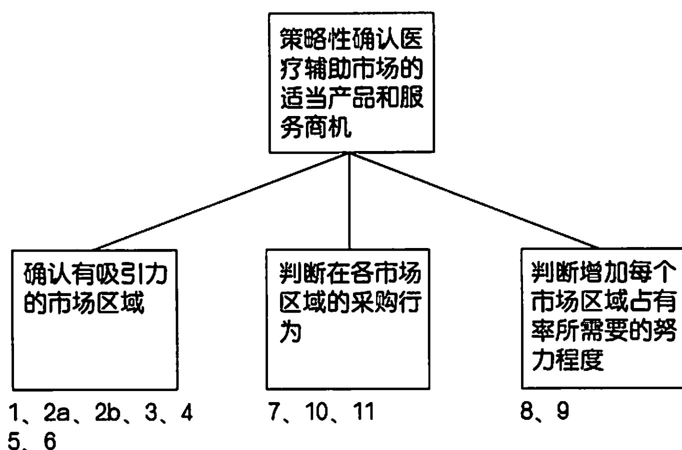
Ex. 6C-5：公司重组的指导原则



公司的组织结构应该维持公司高利润和低成本的营运。（2）
若要达到这种效果，应该：

1. 规定职位在董事长以下的员工利润责任额度。（1）
2. 清楚规定每位经理人的工作范围。（3）
3. 以经济的方式分配资源。（4）
   - 充分利用一般化和合理化设计的优势。（5）
   - 提供资深人员获取广泛工作经验的机会。（6）

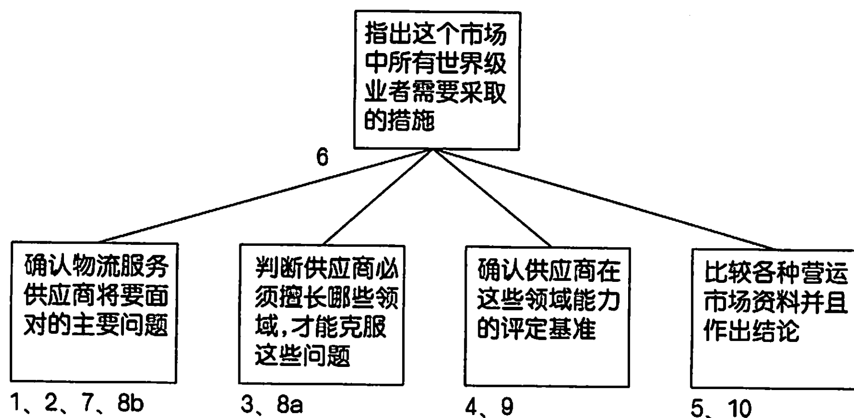
Ex. 6C-6：医疗辅助市场



策略性确认医疗辅助市场的适当产品和服务商机：

1. 确认有吸引力的市场区域。（2a）
   - 定义相关的医疗辅助领域。（1）
   - 厘清每个市场区域的客户。（2b）
   - 列出购买的产品类别。（4）
   - 估计采购的全部金额。（3、5）
   - 估计主要产品类别的预期增长率。（6）
2. 判断在各市场区域的采购行为。（7）
   - 确认选择主要供应经销商的标准。（10）
   - 判断在每个"医疗辅助"市场区域中选择供应厂商的标准。（11）
3. 判断增加每个市场区域占有率所需要的努力程度。
   - 公司产品目前在主要市场区域的占有率。（8）
   - 对于目前并非由公司提供的产品和服务，预估其未来的销售商机。（9）

Ex. 6C-7：21 世纪的物流服务供应

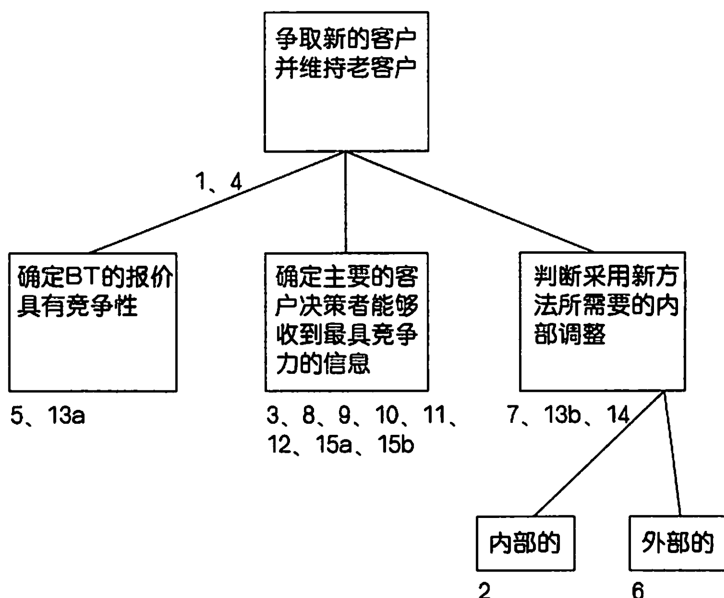


这项研究指出所有世界级物流服务业者必须在 21 世纪采取的措施。（6）

这些措施一般包括：

1. 确认物流服务供货商将要面对的主要问题。
    - 确认在未来 10 年可能兴起的主要物流趋势。（2、8b）
    - 确认物流服务供货商面对的主要问题。（1、7）
2. 判断供货商必须擅长哪些领域，才能克服这些问题。
    - 判断物流服务供货商主要竞争优势的所在。（3）
    - 指出物流管理供应的最佳实务。（8a）
3. 确认供货商在这些领域能力的评定基准。（4、9）
4. 比较各种营运市场数据并且作出结论。（10）
    - 提供未来研究和过去纪录的比较基础。（5）

Ex. 6C–8：BT 航空的营运计划

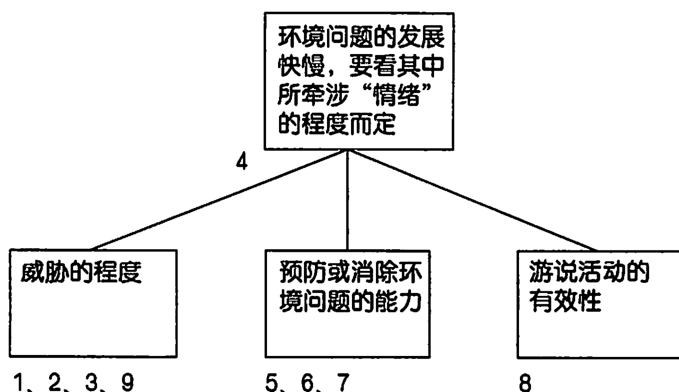


除了继续维持目前的客户外，还要争取新的和潜在的卫星通信大客户。（1、4）

1. 确定 BT 的报价具有竞争性。（13a）
   - 取得当前客户对新产品/服务的回馈。（5）
2. 确定主要的客户决策者能够收到最具竞争力的信息。（3、8、10）
   - 确认当前的绩效和需要的绩效。（14）
   - 确认目标客户。（15a）
   - 确定接洽主要决策者的方法。（9、12、15b）
   - 与客户沟通，了解其当前需求。（11）
3. 判断采用新方法所需要的内部调整。（7、13b、14）
   - 确认销售的重点区域，以及改善市场营销。（2）
   - 以最经济的方式使用资金和人力资源。（6）

练习 6D

Ex. 6D-1：环境问题的发展

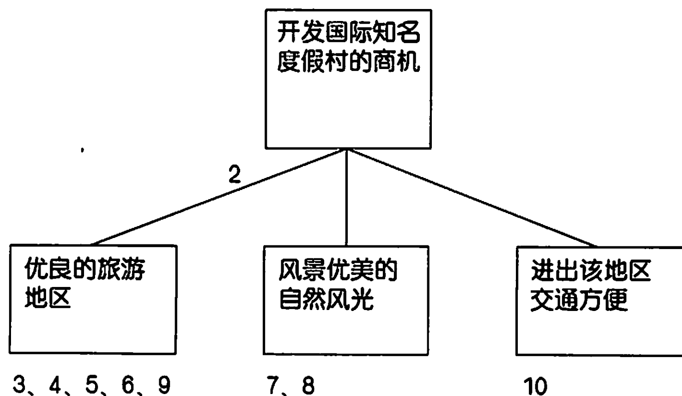


环境问题的发展快慢，要看其中所牵涉“情绪”的程度而定。（4）

“情绪”源自于：

1. 威胁的程度。
   - 观察到的现象规模。（1）
   - 现象的成长率。（2）
   - 对人类健康的威胁。（3）
   - 与大规模灾难的相似性。（9）
2. 预防或消除下列现象的能力。
   - 逐渐增加的现象对经济的影响。（5）
   - 预防或消除现象的成本。（6）
   - 预防或消除现象的可用技术。（7）
3. 游说活动的有效性。（8）

Ex. 6D-2：在土耳其设立一家度假旅馆

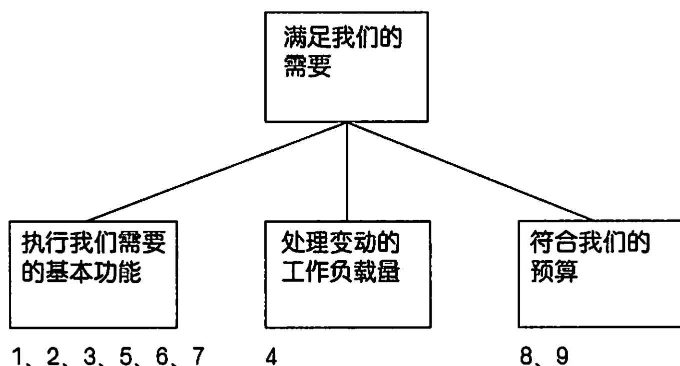


我们相信该地区有机会发展成国际知名度假村。（2）

1. 该地区是优良的旅游区域。
   - 有长达 9 个月的旅游季节。（3）
   - 成为地中海沿岸新兴的旅游地。（4）
   - 该地区拥有美丽的自然风光和较高的景点质量。（5）
   - 重要的海边城镇，拥有许多观光客喜爱的奢华商店、餐厅和吸引人的景点。（6）
   - 该地区成为较高收入欧美观光客度假的新兴区域。（9）
2. 我们可以取得该地区中风景优美的地点。
   - 可取得位于国有土地上的优美海边地点。（7）
   - 可取得面海的私有土地，必要的基础建设，而且价格合理。（8）
3. 进出该地区交通方便。（10）



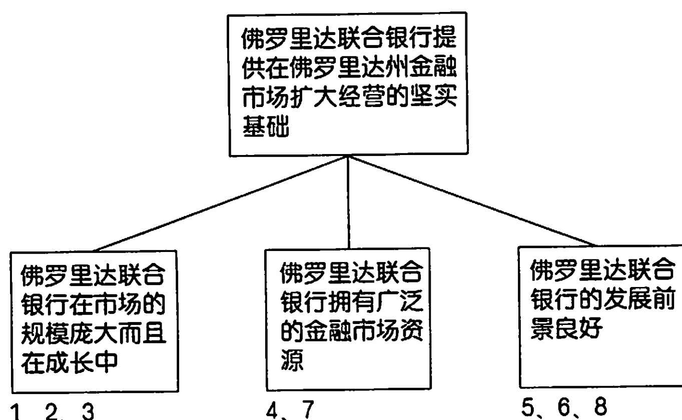
Ex. 6D-3：跨国计算机系统模型



提议的计算机模型能够满足我们的需要吗？

1. 它可以执行我们需要的基本功能吗？
   - 确认所有的财务数据。（1）
   - 提供广泛的外汇交易市场信息。（7）
   - 衡量外汇交易的风险/报酬率。（2）
   - 涵盖交易对税务和会计的影响。（3）
   - 评估避险策略和“自然的”避险方法。（5、6）
2. 它可以处理变动的工作负载量吗？（4）
3. 它能够符合我们下列的预算吗？
   - 价格，包括维修成本。（8）
   - 训练费用。（9）

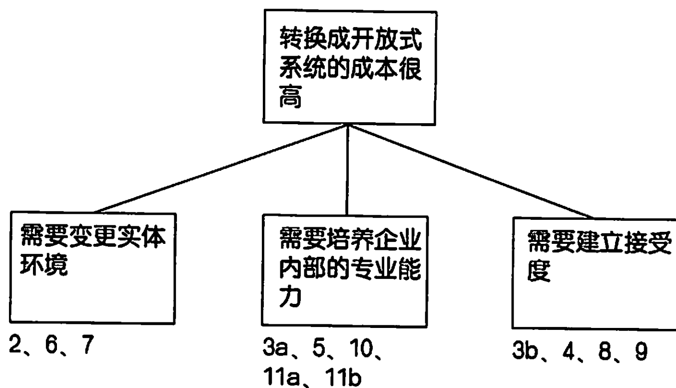
Ex. 6D–4：佛罗里达联合银行



佛罗里达联合银行提供在佛罗里达州金融市场扩大经营的坚实基础：

1. 佛罗里达联合银行在市场的规模庞大而且在成长中。
   - “中小型储贷机构”拥有 54%的总存款。（1）
   - 佛罗里达联合银行能有进一步成长的空间。（2）
   - 经营各种产业的广泛能力。（3）
2. 该公司拥有广泛的金融市场资源。
   - 拥有佛罗里达州最大的分支机构网络。（4）
   - 在产品和服务方面有顶尖的竞争力。（7）
3. 该公司的发展前景良好。
   - 在业界有强大的实力。（5）
   - 极佳的贷款组合。（6）
   - 有极高的声誉和服务水准。（8）

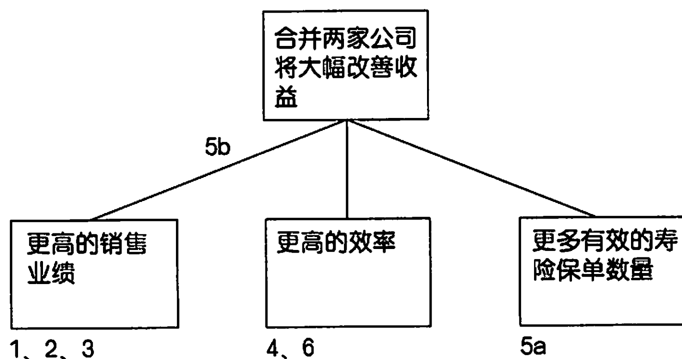
Ex. 6D–5：转换成开放式系统环境



转换成开放式系统的成本很高：

1. 需要变更实体环境。
   - 把终端机/电脑主机更换成工作站/档案服务器。（2）
   - 设定/协调网络的规格。（6）
   - 与 MVS 企业系统的沟通和整合。（7）
2. 需要培养企业内部的专业能力。
   - 训练系统开发人员。（3a、10）
   - 培养内部的专业人员。（5、11b）
   - 逐步发展支持小组。（11a）
3. 需要建立接受度。
   - 由管理方面入手。（4、9）
   - 由客户方面入手。（3b、8）

Ex. 6D-6：公司合并的优点



合并两家公司将大幅改善收益。（5b）

1. 更高的销售业绩。
   - 提供更广泛的产品。（3）
   - 销售的地区更广泛。（2）
   - 有更多的销售人员。（1）
2. 更高的效率。
   - 完善的 MIS 系统。（4）
   - 良好的管理制度。（6）
3. 更多有效的寿险保单数量。（5a）

附　录　各练习中的论点标签

练习 1C　掌握文章思想

Ex. 1C-1：人事系统

发现优秀员工	了解基层员工的工作内容	在重要工作岗位上留住优秀人才

Ex. 1C-2：法国的真相

基于意识形态的理由而进行国有化/民营化	政府企图以介入私有企业的方式给予激励，却造成企业长期的依赖	税制、特权横行影响企业的营运

Ex. 1C-3：1860 年的工作氛围

别人没有能力去做	面对的问题都是从未遇到过的	工作很艰困	对工作的责任感

Ex. 1C-4：经济增长率的下降

从 1870 年以后平均增长率为 3.4%	比 1870 年以来的平均增长率要低	经济增速从未如此缓慢（国内生产总值增长率为 1.3%）	从 1820 年以后平均增长率为 3.7%	比 1948—1973 年的增长还慢	战后经济增长率 4% 并不特别	1870—1910 年平均增长率为 4%

练习 2 建立纵向的关系

Ex. 2-1：太平洋的亚洲

与有竞争力的印度合伙人合作	更注意和当地及省级官员的互动	以光明正大的方式参与公共建设	赞助当地的健康和教育计划以获取民意	到印度经商的跨国企业，要培养有利于印度与全球经济整合的社会与政治环境

Ex. 2-2：量产公司

有庞大、永久雇用的工作团队	大企业引领美国的成长	善用经济的规模性	积极投资昂贵的资本设备和新的科技

Ex. 2-3：家庭体系

否则无人养老送终	无力结交朋友或邻居	无法信任外人	在亚洲有些国家，家庭成了唯一能提供庇护与支持的地方

Ex. 2-4：日渐增加的竞争

低报酬率	对新的生产模式没有信心	面对全然改变的企业环境，我们的反应是降低投资	未利用产能率太高

Ex. 2-5：革命

他们面临顽强的抵抗	提出混沌理论的人很难将研究成果公诸于世	这些观点很难讲明

Ex. 2-6：混沌的开始

太阳造成了潮汐	月亮因一次大潮汐而诞生	500 多年后，一次大潮汐让月球脱离地球	潮汐因地球的振动而增大

练习 3A 演绎推理

Ex. 3A-3：新的领域

而现在已经确定的是，时空的客观世界并不存在，而理论物理学上的数学符号所谈到的可能性反而较为真实	要一个人放弃其科学研究所基于的基础是多么的困难	因此，爱因斯坦不愿意接受量子力学	爱因斯坦已经奉献他的一生去探索客观的物理世界

Ex. 3A-4：无摩擦经济

信赖五角大楼的主要官员会运用他们最佳的判断力，这样的做法隐含风险（暗示的论点）	缺乏信任造成额外的费用	国防合约会产生弊端	所以，他们是在一个缺乏信任的系统下工作	缺乏信任造成国防合约成本的增加

Ex. 3A-5：知识的矛盾性

但是知识的特性不像任何其他形式的财产一样	有漏洞的	为了避免分裂，我们一定要把社会转变成一个永久学习型社会	不易脱离的	可以买到财富	很难处理的	每个人热切地追寻一个比较高的知识水平，就像他们现在追寻一个属于自己的家一样
知识是新形式的财产	可以输出、转移任何除了知识以外的工作	奇特的特性会导致一个分裂的社会	聪明的人会聚在一起	任何人都可以变得很聪明	使得这些人获取过多的权力与财富	

Ex. 3A-6：功能性的下层社会

当人工成本和价格之间的联系被打破的时候，工作才会显得愉悦	因此，我们需要穷人去做那些比较幸运的人不愿做的工作	消费者服务	在其中享受到乐趣	以它为荣	像任何好工人，假装“享受工作”	在实际的状况中，有很多工作是重复性质的，而且很沉闷，让人感到痛苦和疲劳，或是在社会上被贬低了身份	所有的工业国家总是需要下层阶级
对工作的传统看法是，它是令人愉悦和有报酬的	我们多少都在替愉快的工作和需要人忍耐或感到痛苦的工作作掩饰	在愉悦的工作中假装“努力工作”	装配线	有较高的地位	收割农作物	需要较高的薪水	

练习 5C 在归纳推理和演绎推理之间选择

Ex. 5C-1：工程师的梦想

当科技成长和成熟后就会趋于稳定和保守	工程科技的流行风潮颇类似物种在演化史中起伏兴衰的情形	科技巨大和迟钝时，就因无法改变而到了退场的时候	在快速成长和获得成功的时候，科技规模小、反应快速和敏捷	新的小型和反应快速的替代科技准备接收老迈科技衰亡所留下的利基空间

Ex. 5C-2：论人类的处境

给警察	课征其他工业化国家所没有的税	给律师	社交性的衰退对于美国经济有其重要的含义	可能限制美国人在一个广泛多变的新组织内开始工作的适应能力	给监狱

Ex. 5C-3：人类权力的来源

结果，资本家取代贵族成为主要经济决策的制定者	在农业时代，土地才是决定重要利益的关键因素	在工业化时代，动力来源才是决定性因素	资本家取代拥有土地的贵族，这是因为科技的变化

Ex. 5C-4：船员的教育

训练技术熟练的船员要花很长的时间	因此我们需要为他们提供教育课程和指导	我们需要给船员提供更好的教育	船只若没有熟练的船员恐怕也没什么用处	很少船员能够活得够长，以便接受训练

Ex. 5C-5：爱拼才会赢

伴随着旧系统一起运作，直到验证完全没有问题时为止	“做下去，再修改”的方法在减少失败成本的时候，同时也增加成功的机会	不需要投入大量的分析和计划工作	只需要很少的人力时间去建立和测试

Ex. 5C-6：整合科技

学习利用新的工具才是他们获得的真正报偿	培养动机	教育系统提供很少的机会来培养/提高应用科技的能力	学习如何使用计算机只是第一步	改进教育系统	需要缩短技术方面的差距	在把计算机科技整合到课程教学方面，老师虽然居关键地位，但还是有 50%的老师缺乏相关的训练和支持

Ex. 5C-7：美国经济的衰退

在 1973—1993 年间，美国经济衰退	不再有传统大量生产与配销的优势	不再有高比率的资本投资	不再有独占、庞大又有效率的市场，以及便宜的天然资源

Ex. 5C-8：规范和信任

并不能相信每个人都会遵守道德原则	大公司会提供规则加以限制和许可	需要社会阶层来建立信任感和道德规范	必须利用规则的限制和许可加以矫正	社区需要互信，否则不会自发性地形成社区

Ex. 5C-9：干草的发现

位于阿尔卑斯山北边的城市没有干草无法生存	干草的发明是一件具有决定性影响的事件，把城市文明的重心从地中海盆地转移到北欧和西欧	因此把罗马的辉煌历史移到北欧和西欧	罗马帝国并不需要干草	干草让北欧的人口增长，让文明得以发展

Ex. 5C-10：竞争

支付更多的分销和市场营销费用	丧失经济规模的成本优势	弹性生产和消费者对各种产品变化所增加的需求，都增加了成本支出	很难达到目前提高的生产力

练习 5D 电玩游戏产业

很快就要转换成 CD 游戏	筹组小规模团队	需要吸引中坚的游戏玩家	必须依照“最重要的策略”进行	需要具有挑战性的多层过关游戏设计	设计未来产品	必须创造全新的产品
无法以现货方式出售	需要广泛的程序设计工作、昂贵的硬件设备	纳入正确的技术	必须采用昂贵的格式（CD）	进行大量的初期投资	科技会继续发展	开发一款成功的产品，花费可能必须超过 100 万美元

练习 6B 找出基础结构

Ex. 6B-2：新的经营模式

预测并且回应员工的需要	对于企业经营，我们需要采取新的模式	预测和满足客户的需要	维持有生产力的工作环境

Ex. 6B-3：项目计划超支的合理阐述

实施	支持	估计成本	设计

Ex. 6B-4：尖端信息系统

执行力不强	尖端信息系统通常无法达成预期的收益	不周全的计划	不良的设计

Ex. 6B-5：商机的评估

发展实用的策略	取得协议	设定优先级	响应市场的变动

Ex. 6B-6：市场调查的目标

他们如何购买	能够占有的市场大小	确认销售无线通信软件的可能商机	是谁要购买产品	他们购买了什么

Ex. 6B-7：生产力计划的架构

正确的支持架构	正确的产品	正确的管理措施	成为客户的首要选择

Ex. 6B-8：直销成功的关键

发展适当的传播方式	制作合适的广告传单，明了其在营销上担负的角色	从直销上取得最大的销售成果	进行可行的背景分析

练习 6C 说明采取行动后取得的结果

Ex. 6C-1：基金平台营运计划

提供卓越的产品	打响产品在目标市场的知名度	扩大“基金平台”的规模，提高收益率	自动化降低成本

Ex. 6C-2：第一阶段的步骤

建议实际的变更方法	判断关键性的功能	确认经营的弱点	确认能够提升利润的潜在商机

Ex. 6C-3：质量不可妥协

超出客户的期望	确定并负责信息及解决方案的整合工作	判断客户的期望	界定出客户

Ex. 6C-4：扩大 GR 的企业规模

判断每个市场区域的可能增长率	确认商机所在的主要领域	按照市场区域，把公司业务加以分类	确认能够在每个市场区域中有效竞争所需要的能力

Ex. 6C-5：公司重组的指导原则

清楚规定每位经理人的工作范围	以经济的方式分配资源	促成高利润和低成本的营运方式	规定职位在董事长以下的员工利润责任额度

Ex. 6C-6：医疗辅助市场

判断增加每个市场区域占有率所需要的努力程度	策略性确认医疗辅助市场的适当产品和服务商机	确认有吸引力的市场区域	判断在各市场区域的采购行为

Ex. 6C-7：21 世纪的物流服务供应

确认供应商在这些领域能力的评定基准	比较各种营运市场资料并且作出结论	确认物流服务供应商将要面对的主要问题	指出这个市场中所有世界级业者需要采取的措施	判断供应商必须擅长哪些领域，才能克服这些问题

Ex. 6C-8：BT 航空的营运计划

判断采用新方法所需要的内部调整	确定主要的客户决策者能够收到最具竞争力的信息	争取新的客户并维持老客户	确定 BT 的报价具有竞争性	内部的
				外部的

练习 6D　找出各结论之间的共性

Ex. 6D-1：环境问题的发展

预防或消除环境问题的能力	威胁的程度	环境问题的发展快慢，要看其中所牵涉“情绪”的程度而定	游说活动的有效性

Ex. 6D-2：在土耳其设立一家度假旅馆

风景优美的自然风光	进出该地区交通方便	开发国际知名度假村的商机	优良的旅游地区

Ex. 6D-3：跨国计算机系统模型

符合我们的预算	满足我们的需要	执行我们需要的基本功能	处理变动的工作负载量

Ex. 6D-4：佛罗里达联合银行

佛罗里达联合银行提供在佛罗里达州金融市场扩大经营的坚实基础	佛罗里达联合银行拥有广泛的金融市场资源	佛罗里达联合银行在市场的规模庞大而且在成长中	佛罗里达联合银行的发展前景良好

Ex. 6D-5：转换成开放式系统环境

需要建立接受度	需要培养企业内部的专业能力	需要变更实体环境	转换成开放式系统的成本很高

Ex. 6D-6：公司合并的优点

更高的效率	合并两家公司将大幅改善收益	更高的销售业绩	更多有效的寿险保单数量

后 记

现在通过练习，你已经学会如何在写作中运用金字塔原理：

1. 你的论点必须是金字塔形式，而且从上到下表达。

2. 金字塔形式的论点必须遵守 3 个原则：
   - 文章中任意一个层次上的思想是对其下一层次思想的总结概括。
   - 每组中的思想必须属于同一逻辑范畴。
   - 每组中的思想必须按照逻辑顺序组织。

3. 一旦你的思想成为这种形式，你可以检查其中的纵向关系是否正确：
   - 位于下层的思想必须回答上层思想在读者心中所引发的疑问。

4. 你可以检查其中的横向关系是否正确：
   - 演绎推理的第二个论点必须针对第一个论点提出意见，而且以“因此……”为总结。
   - 归纳推理的论点必须以单一名词加以描述。

5. 你也必须确定你的序言是正确的：
   - 你的文章在读者心中产生了疑问，而所造成的冲突，必须由序言说明其中的背景。

6. 最后，根据以上所有的课程内容，你学习到如何把心中的论点

整理成你自己的金字塔结构：

- 说明主旨。
- 我应该回答在读者心中有关主旨的哪些问题？
- 答案为何？
- 依照序言的内容来验证答案的正确性。

7. 一旦你有了正确的问题和答案，就可以把你的思维组织起来。而且当你准备好把想法写出来的时候，你可以：
   - 套用一种格式，让读者容易领会其中的架构。

请继续实践金字塔原理吧！

图书在版编目(CIP)数据

金字塔原理 2/〔美〕明托 (Minto,B.) 著；罗若苹译. -海口：南海出版公司，2011.4
ISBN 978-7-5442-5311-6

Ⅰ.①金… Ⅱ.①明… ②罗… Ⅲ.①管理学-通俗读物 Ⅳ.①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 010197 号

著作权合同登记号 图字：30-2009-240

金字塔原理 2
〔美〕芭芭拉·明托 著
罗若苹 译

出　版 南海出版公司 (0898) 66568511
海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编 570206
出　品 北京读书人文化艺术有限公司 www.readers.com.cn
发　行 新经典文化有限公司
电话 (010) 68423599 邮箱 editor@readinglife.com
经　销 新华书店

责任编辑 魏 玲
特邀编辑 彭 展
装帧设计 水玉银文化
内文制作 北京文辉伟业

印　刷 三河市同力印刷装订厂
开　本 700 毫米×990 毫米 1/16
印　张 21.5
字　数 258 千
版　次 2011 年 4 月第 1 版
印　次 2011 年 8 月第 2 次印刷
书　号 ISBN 978-7-5442-5311-6
定　价 38.00 元